

IMPLIKASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA PENDIDIKAN ISLAM

Edi Susanto

Dosen Tetap STIT Misbahul Ulum Gumawang. Jl. Irigasi Desa Tanah Merah Kec.
Belitang Madang Raya Kabupaten OKU Timur Prov. Sumatera-Selatan
edisusanto@stitmugu.ac.id

Abstrak

Karya ilmiah ini berjudul “Implikasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Pada Pendidikan Islam”.

Tujuan dari penulisan ini merupakan kajian teoritik untuk mengetahui konsep manajemen sumber daya manusia mengetahui keunggulan kompetitif dalam sumber daya manusia pendidikan Islam, mengetahui pengelolaan sumber daya manusia dalam mencapai keunggulan kompetitif dalam pendidikan Islam.

Dari analisis teoritik diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal. Sedangkan keunggulan kompetitif yaitu kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi/lembaga pendidikan lain pada industri atau pasar yang sama.

Adapun cara untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif ada tiga belas praktik dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi yaitu keselamatan pekerja (*employment security*), perekrutan pegawai secara selektif (*selective in recruiting*), upah yang tinggi (*high wages*), pemberian insentif (*incentive pay*), hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*), pembagian informasi (*information sharing*), partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*), pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*), pemanfaatan dan pelatihan (*Cross utilization and training*), kesamaan derajat antar sesama tenaga kerja (*symbolic egalitarian*), tekanan/kompresi upah (*wage compression*), mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan efisiensi melalui kerjasama, dan promosi dari dalam organisasi/lembaga pendidikan (*promotion from within*).

Kata Kunci: Implikasi, manajemen, Sumber Daya Manusia, kompetitif, pendidikan Islam

A. Pendahuluan

Dalam pembangunan bangsa Indonesia, setiap upaya ditujukan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia yang berarti bahwa manusia menjadi titik sentral dalam pembangunan bangsa dan sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing pada pasar global. Upaya peningkatan mutu pendidikan menjadi salah satu program prioritas di Indonesia, baik pada jenjang pendidikan dasar dan menengah maupun pendidikan tinggi. Kendati demikian, hingga kini tampaknya hasil yang dicapai masih jauh dari harapan.

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh sumber daya yang ada di muka bumi. Manusia diciptakan oleh Allah swt. sebagai khalifah di bumi untuk mengelola bumi dan sumber daya yang ada di dalamnya demi kesejahteraan manusia sendiri, makhluk dan seluruh alam semesta, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Hal ini sangat jelas ditegaskan oleh Allah dalam Al-Quran surat Al-Jatsiyah ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمٰوٰتِ وَمَا فِي الْاَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُۥٓ اِنَّ فِيْ ذٰلِكَ لَآيٰتٍ لِّقَوْمٍ يَّتَفَكَّرُوْنَ ۝۱۳

Artinya: Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir.¹

Oleh Karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dengan ilmu manajemennya, maka sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar Karena merupakan amanah yang diemban manusia yang akan dimintai pertanggung jawabannya di khirat kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik, manusia dituntut untuk mengusai ilmu pengetahuan. Manusia memiliki potensi menjadi mulia-mulianya makhluk dan potensi serendah-rendahnya makhluk. Oleh Karena itu, Allah menganugerahkan manusia

¹ Kementerian Agama RI, Al Qur'an dan Terjemahan, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2005). H. 75

berupa akal dan hati agar dimanfaatkan untuk mempelajari serta mengkaji pesan-pesan Allah dan Rasulullah dalam mengelola alam semesta ini agar selamat dunia dan akhirat.

Menurut Malayu Hasibuan Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia seperti perencanaan, pengorganisasian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.²

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting karena berperan sebagai alat penggerak kegiatan pendidikan dengan seluruh fasilitas pendidikan yang tersedia akan mendukung karyawan untuk meningkatkan pencapaian tujuan yang ditentukan. Dukungan pendidikan terhadap kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan menjadi hal penting mengingat lingkungan pendidikan, baik internal maupun eksternal selalu mengalami perubahan berkelanjutan. Pada dasarnya kemampuan kerja karyawan ditentukan dari kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan, dan kemampuan sikap sehingga tanggung jawab mereka dapat terselesaikan dengan ketentuan yang ditetapkan. Beberapa indikasi kemampuan kerja tersebut dapat menunjukkan adanya kemampuan kerja secara keseluruhan, dimana kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan dapat menunjukkan tingkat kemampuan kerja yang dimiliki sehingga mencerminkan kinerja yang akan dihasilkan karyawan tersebut.

Strategi organisasi akan berhasil jika organisasi mampu mengelola dan meningkatkan kualitas SDM (SDM berbasis kompetensi) melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM hingga SDM yang terlibat dalam proses atau kegiatan organisasi ini merupakan SDM berbasis pengetahuan yang memiliki keterampilan dan keahlian.

² Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 9.

B. PEMBAHASAN

1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Wilson Bangun Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staff, penggeraan dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja, untuk mencapai tujuan organisasi.³ Menurut Dessler MSDM adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi pegawai, dan mengurus relasi kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.⁴

Sedangkan menurut Siagian MSDM adalah manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal.⁵

Menurut Manmohan Joshi sumber daya manusia adalah sumber daya manusia dari suatu organisasi terdiri dari semua upaya, keterampilan atau kemampuan dari semua orang yang bekerja untuk organisasi tersebut.⁶ Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Joshi yaitu seleksi karyawan, penempatan karyawan baru, pelatihan dan pengembangan, penilaian kerja, praktek kerja, struktur pekerjaan, melaksanakan prosedur disiplin, motivasi, menyediakan saluran komunikasi, menerapkan kebijakan keamanan, berencana untuk efek, perubahan pada karyawan.⁷

Sedangkan menurut R. Wayne Mondy, manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan

³ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012), h. 6.

⁴ Gari Dessler, *Fundamental Of Human Resource Management* (USA: Pearson, 2014), h.

4.

⁵ Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h.

40.

⁶ Manmohan Joshi, *Human Resource Management* (USA: Bookboon, 2013), h. 9.

⁷ *Ibid.*, h.10-11.

organisasi, serta menjalankan fungsi-fungsi dalam manajemen sumber daya manusia diantaranya penyediaan, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan pegawai.⁸

Zorlu Senyucel menjelaskan terkait dengan siklus sumber daya berdasarkan model manajemen sumber daya manusia. Zorlu Senyucel menjelaskan siklus dalam manajemen sumber daya manusia yaitu kesempatan bersaing, strategi HRM, strategi organisasi, sumber daya organisasi (sumber daya manusia, sumber daya pembiayaan, sumber daya teknologi), dan strategi organisasi. Berikut ini adalah model siklus sumber daya manusia menurut Zorlu Senyucel.



Gambar 2.1 Siklus sumber daya berdasarkan model HRM Zorlu Senyucel.⁹

Dalam gambar di atas menunjukkan bahwa untuk menjadikan sumber daya manusia yang kompetitif perlu didukung dengan beberapa unsur yaitu strategi dalam manajemen sumber daya manusia, sumber daya organisasi, dan strategi organisasi.

Agar tujuan sumber daya manusia memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi untuk meraih keunggulan kompetitif diperlukan strategi yang tepat dalam perencanaan SDM secara terpadu.

⁸ R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan Bayu Airlangga (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2008), h. 4.

⁹ Zorlu Senyucel, *Managing the Human Resources in the 21st Century* (USA: Venthus Publishing, 2019), h. 21.

Kegiatan dari strategi SDM didasarkan kerjasama antar departemen SDM secara terpadu. Kegiatan dari strategi SDM didasarkan kerja sama antar departemen SDM dengan manajer lini serta keterlibatan manajemen puncak dalam menjelaskan visi dan misi organisasi yang dapat dijabarkan dalam tujuan bisnis yang strategis.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia menurut Cushway dalam Sutrisno sebagai berikut:

- a. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta pekerja yang siap menghadapi perubahan.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam mengembangkan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- d. Memberikan dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer mencapai tujuan.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerjaan untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuan.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan organisasi.¹⁰

Agar tujuan sumber daya manusia memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi untuk meraih keunggulan kompetitif diperlukan strategi yang tepat dalam perencanaan SDM secara terpadu. Kegiatan dari strategi SDM didasarkan kerjasama antar departemen SDM secara terpadu. Kegiatan dari strategi SDM didasarkan kerja sama antar departemen SDM dengan manajer lini serta keterlibatan manajemen puncak dalam menjelaskan visi dan misi organisasi yang dapat dijabarkan dalam tujuan bisnis yang strategis.

Proses pengembangan strategi MSDM memberikan keuntungan bagi organisasi, yaitu¹¹:

- a. Mendefinisikan kesempatan kendala MSDM dalam mencapai tujuan organisasi.

¹⁰ Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2012), h. 8

¹¹ Donni. J.P, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 25

- b. Memperjelas gagasan baru terhadap isu-isu MSDM yang berorientasi pada hasil dan memberi persepektif yang lebih luas.
- c. Melakukan tes komitmen manajemen pada kegiatan, menciptakan proses pengalokasian SDM untuk program dan kegiatan yang spesifik.
- d. Memfokuskan pada kegiatan jangka panjang yang dipilih dengan mempertimbangkan prioritas pertama untuk 2 atau 3 tahun mendatang.
- e. Melakukan strategi yang memfokuskan pada pengelolaan fungsi SDM dan pengembangan staff yang berkat.

2. Keunggulan Kompetitif dalam Sumber Daya Manusia

Keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut Porter dalam Jatmiko diartikan sebagai kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi/lembaga pendidikan lain pada industri atau pasar yang sama.¹² Sedangkan menurut Kotler, pengertian keunggulan bersaing adalah keunggulan atas pesaing yang didapat dengan menyampaikn nilai pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi.¹³

Keberhasilan dan kegagalan pendidikan tergantung pada keunggulan bersaing. Untuk berdaya saing di lingkungan masyarakat yang kompetitif, personel pendidikan harus memiliki kapabilitas unggulan (*distinctive capabilities*). Kapabilitas unggulan adalah keterampilan yang diperlukan oleh pendidikan untuk memanfaatkan secara optimum sumber dayanya. Tanpa kapabilitas, sumber daya pendidikan nilainya menjadi sangat kecil. Sumber daya yang dimanfaatkan secara optimum dengan menggunakan kapabilitas personel akan menghasilkan kompetensi yang dapat membangun keunggulan bersaing pendidikan.¹⁴

Keunggulan bersaing pendidikan dapat diciptakan dengan membuat:

¹²Jatmiko, RD, *Manajemen Strategi*, Edisi Satu, (Jakarta: Salemba Empat, 2004), h. 143

¹³Philip Kotler, dkk, *Manajemen Pemasaran dengan pemasaran efektif dan Pofitable*, cetakan Kedua, (Jakarta: Gramedia Pusat Utama, 2001), h. 95

¹⁴Ibid., h. 98

- a. pendidikan tersebut berbeda dari pesaingnya,
- b. memiliki mutu/kualitas yang baik.
- c. memberikan output/hasil lulusan yang dapat diterima oleh masyarakat.
- d. tidak mudah ditiru/inovatif.

Pendidikan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk mewujudkan hal tersebut. Diantara berbagai sumber daya yang mampu menjadikan suatu pendidikan berbeda dari pendidikan lainnya adalah pengetahuan (*knowledge*). Sumber daya lain, seperti uang dan aktiva berwujud lain (seperti tanah, mesin dan ekuipmen, gedung, kendaraan) tidak menjadikan suatu pendidikan berbeda dengan yang lain, sehingga tidak dapat dipakai sebagai alat untuk menempatkan organisasi pada posisi yang kompetitif. Hanya pengetahuan yang merupakan sumber daya pembeda bagi masyarakat. Namun, pengetahuan bukan merupakan sumber daya masyarakat melainkan sumber daya sosial yang bersifat universal.

Untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan maka diperlukan adanya perilaku peran yang mendukung penerapan strategi bersaing (meliputi strategi inovasi, strategi penurunan biaya, strategi peningkatan mutu) yang digunakan oleh pendidikan. Beberapa dimensi perilaku peran pegawai yang diperlukan untuk mendukung penerapan dari strategi bersaing pendidikan, yakni:¹⁵

1. Strategi inovasi, perilaku peran karyawan yang diperlukan adalah kreativitas tinggi, berfokus pada jangka panjang, mempunyai tingkat kerjasama yang tinggi, perilaku mandiri, memiliki perhatian pada kualitas dan kuantitas, seimbang dalam orientasi proses dan hasil, penerimaan risiko pada tingkat tinggi serta toleransi yang cukup tinggi terhadap ketidak pastian. Sebagai implikasi, dalam mengelola karyawan sebaiknya memberikan sedikit pengawasan, memilih karyawan yang mempunyai keterampilan tinggi, memberikan sumber daya yang banyak untuk eksperimen dan melakukan penilaian kinerja jangka panjang.

¹⁵Ulrich, Dave, 1997, *Human Resources Champion : The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

2. Strategi penurunan biaya, diperlukan perilaku karyawan yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus jangka pendek, lebih mengutamakan pada kegiatan individu dan otomisasi, cukup memberikan perhatian kualitas, perhatian terhadap kuantitas output lebih tinggi, kurang berani menanggung risiko dan lebih menyukai kegiatan yang bersifat stabil. Sebagai implikasinya, pendidikan akan banyak menggunakan tenaga kerja parttime, sub kontrak, menyederhanakan pekerjaan dan prosedur pengukuran, melakukan otomisasi, perubahan aturan kerja dan fleksibilitas penugasan.
3. Strategi peningkatan mutu, perlu didukung dengan profil perilaku perankaryawan yaitu perilaku yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus pada jangka menengah, cukup mau melakukan kerjasama, perilaku mandiri, perhatian yang tinggi terhadap kualitas, fokus tinggi terhadap proses, kurang berani mengambil risiko dan cukup mempunyai komitmen terhadap tujuan organisasi. Faktor penentu kesuksesan pelaksanaan strategi pendidikan ada pada manajemen sumber daya manusia. Pendidikan memiliki strategi yang bagus tapi tidak didukung oleh kemampuan sumber daya manusia yang memadai maka strategi itu tidak akan sukses. Karena pelaksanaan strategi harus didukung oleh perilaku peran sumber daya manusia yang tepat guna kesuksesannya dan tercapainya tujuan pendidikan. Jadi di sini sumber daya manusia memiliki peran yang strategis dalam kesuksesan suatu pendidikan. Strategi-strategi diatas bisa dilaksanakan oleh manajemen sumber daya manusia dengan berupaya tidak hanya sekedar mengelola karyawan untuk bekerja keras (strategi penurunan biaya) atau bekerja dengan cerdas (strategi peningkatan mutu) akan tetapi menuntut karyawan untuk bekerja dengan berbeda (unik). Hasil kerja keras karyawan yang cerdas dapat menciptakan produk dengan biaya rendah dengan mutu bagus dan unik sehingga sulit untuk ditiru oleh para pesaing. Produk atau jasa yang merupakan hasil kerja karyawan yang demikianlah yang menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan bagi pendidikan.

Untuk menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan maka pendidikan harus mengelola dan mengembangkan dengan baik sumber daya manusia yang dimilikinya. Selama ini sumber utama pemborosan dan rendahnya produktivitas adalah dari sumber daya manusia. Oleh karena itu, jika pendidikan ingin mengurangi hal tersebut maka langkah-langkah strategik yang ditempuh oleh pendidikan perlu diarahkan ke peningkatan kualitas human capital dengan melakukan pembangunan pada human capital. Human capital didefinisikan sebagai

hasil kali kapabilitas karyawan (employee capability) dengan komitmen karyawan (employee commitment).

Menurut Ulrich dalam Assagaf untuk menciptakan keunggulan kompetitif terdapat empat pendekatan yaitu:¹⁶

1. *Strategic Partner* menjadi mitra manajer senior dan manajer lini dalam melaksanakan strategi yang telah direncanakan, menerjemahkan strategi bisnis ke dalam tindakan nyata dengan diagnosis organisasi, yakni sistem penilaian dan pengabungan praktek organisasi dengan tujuan bisnis yang dapat dibentuk pada setiap level organisasi.
2. *Administrasi Expert*, menjadi ahli dalam mengatur pelaksanaan pekerjaan serta efisiensi administrasi agar dihasilkan output dengan biaya rendah namun kualitas terjamin. Upaya ini dapat dilakukan dengan rekayasa ulang, termasuk merekayasa kembali bidang SDM. Menjadi pakar administrasi perlu menguasai dua fase rekayasa kembali. Pertama, proses perbaikan, memfokuskan pada indentifikasi proses-proses yang tidak efektif dan merencanakan metode alternatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Kedua, memikirkan penciptaan ulang yang prosesnya dimulai pelanggan. Sehingga dapat mengubah fokus kerja dari apa yang dapat dilakukan menjadi apa yang harus dihasilkan.
3. *Employee Champion*, menjadi penengah antara karyawan dan manajemen untuk memenuhi kepentingan dua belah pihak. Dengan persaingan bisnis yang semakin kuat menyebabkan tuntutan manajemen terhadap karyawan semakin tinggi. Oleh karena manajer lini harus memperhatikan keadaan karyawan yang berkaitan dengan: Pertama, kurangi tuntutan dengan cara mengurangi beban kerja dan menyeimbangkan dengan sumber daya yang dimiliki oleh karyawan. Kedua, tingkatan sumber daya dengan membantu karyawan mendefinisikan sumber daya baru (dalam diri karyawan) sehingga mereka dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan organisasi. Ketiga, mengubah tuntutan menjadi sumber daya dengan cara membantu karyawan mempelajari transformasi demand ke dalam sumber daya.
4. *Change Agent*, menjadi agent perubahan, mempertajam proses dan budaya yang dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk berubah.

Keempat hal tersebut merupakan peran dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat meraih keunggulan kompetitif dengan kerja sama dengan manajer lini dan manajer puncak. Keunggulan

¹⁶ Iyal Assagaf, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, (Surabaya: Media Press, 2015), h. 22

bersaing akan dicapai dengan tiga strategi yaitu inovasi, peningkatan kualitas serta penurunan biaya.

3. Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif

Pengelolaan SDM yang efektif harus diperhatikan agar menunjang keunggulan yang kompetitif dalam pendidikan yang akan diterapkan, karena jika praktik pengelolaan SDM akan memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang merupakan kunci kesuksesan lembaga pendidikan dalam lingkungan sekolah. Strategi pengelolaan SDM akan berhasil jika organisasi mampu mengelola dan meningkatkan kualitas SDM (SDM berbasis kompetensi) melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM hingga SDM yang terlibat dalam proses atau kegiatan sekolah ini merupakan SDM berbasis pengetahuan yang memiliki keterampilan dan keahlian.

Untuk meningkatkan daya saing dalam pendidikan harus berupaya untuk meningkatkan kinerja SDM dengan meningkatkan keahlian dan keterampilan untuk mempersiapkan SDM dalam promosi jabatan maupun pemecahan masalah yang dihadapi dalam lembaga pendidikan.

SDM lebih berorientasi pada peningkatan keterampilan dan keahlian lebih luas dan beragam serta dapat dilakukan dalam jangka panjang. Keberhasilan lembaga pendidikan dalam meningkatkan daya saing sangat tergantung pada efektifitas dan efisiensi operasional dan strategi peningkatan mutu yang diterapkan oleh lembaga pendidikan. Flaherty menyebutkan lima tingkat efisiensi dan efektifitas lembaga pendidikan, meliputi restrukturisasi operasi, penurunan biaya operasi, peningkatan kualitas guru, motivasi secara terus menerus dan pengembangan mutu.

Sejumlah *tips* atau strategi manajemen untuk meraih keunggulan kompetitif dalam pendidikan. Peters dan Waterman dalam bukunya *In Search of Excellence* seperti yang dikutip oleh Cahya Suryana

mengemukakan tujuh unsur yang didasari oleh ‘Model McKinsey-7S’ yang harus diperhatikan dalam meraih keunggulan kompetitif yaitu:¹⁷

- a. *Strategi*: perencanaan yang matang untuk mencapai sasaran yang dikenali atau tujuan yang ditetapkan.
- b. *Struktur*: struktur organisasi yang memiliki sifat fungsional dan desentralisasi.
- c. *Sistem*: hal yang biasa dilakukan dalam memproses dan menyampaikan informasi.
- d. *Staf*: kategori orang yang dipekerjakan.
- e. *Style*: bagaimana manajer berperilaku dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
- f. *Skills*: keterampilan karyawan melaksanakan tugas.
- g. *Shared Value*: konsep atau nilai yang diinspirasi oleh manajer kepada karyawannya.

Sedangkan menurut Michael Porter dalam Jatmiko mengemukakan pendapat yang sama bahwa SDM merupakan salah satu komponen dan sistem organisasi yang dapat menjadi salah satu keunggulan kompetitif dalam organisasi.¹⁸ Oleh karena itu organisasi/lembaga pendidikan harus benar-benar memperhatikan kualitas dan kompetensi SDM yang dimiliki dengan cara mengelola SDM yang ada untuk dikembangkan baik melalui proses pendidikan, pelatihan, maupun pengembangan.

Strategi bagi suatu organisasi merupakan suatu rencana berskala besar yang berorientasi jangkaun masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.¹⁹

Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam menciptakan keunggulan bersaing sangat tergantung pada kualitas SDM. Lako dan Sumaryati mengemukakan bahwa SDM yang berkualitas memiliki empat karakter, yaitu: (1) memiliki *competence* (pengetahuan, keterampilan, sikap, dan

¹⁷ <https://csuryana.wordpress.com/2009/05/24/mutu-dan-keunggulan-pendidikan-1/>

¹⁸ Jatmiko. Op.Cit., hal. 147

¹⁹ Anoraga, *Pengantar Bisnis: Pengelolaan Bisnis dalam Era Globalisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2007), hal. 47

perilaku) yang memadai; (2) *commitment* terhadap organisasi; (3) selalu bertindak secara *cost-effectiveness* dalam setiap aktivitasnya; dan (4) *congruence of goals*, yaitu bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. SDM yang berkualitas merupakan sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) untuk meningkatkan keunggulan bersaing organisasi.²⁰

Terdapat 2 tantangan yang dihadapi organisasi dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing melalui kompetensi SDM, yaitu:

1. Kompetensi harus berjalan dengan strategi organisasi; dan.
2. Kompetensi perlu diciptakan. Terdapat lima cara untuk menciptakan kompetensi, yaitu:
 - a. *Buy*. Cara ini dilakukan dengan mengganti SDM yang lama dengan yang baru, yang memiliki kualitas yang lebih baik;
 - b. *Build*. Investasi dilakukan terhadap SDM untuk meningkatkan kualitas SDM menjadi lebih baik;
 - c. *Borrow*. Mencari keluar SDM yang mampu memberikan ide atau gagasan, kerangka kerja, dan alat-alat untuk menjadikan organisasi lebih kompetitif;
 - d. *Bounce*. Mengeluarkan SDM yang gagal melakukan tugas;
 - e. *Bind*. Mengikat karyawan. Jika organisasi tidak menerapkan metode ini, meskipun telah menerapkan *buy* dan *build* maka akan menciptakan *intellectual capital* bagi pesaing.²¹

Joko menyebutkan bahwa kinerja individu dapat optimal apabila individu tersebut memiliki kompetensi yang handal dibidangnya. Kehandalan kompetensi SDM dapat dibentuk, dimana pembentukannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola SDM ke dalam beberapa spesifikasi kompetensi individu, antara lain: (1) kompetensi pencapaian tujuan, (2) kompetensi pemecahan masalah, (3) kompetensi interaksi terhadap sesama, dan (4) kompetensi *teamwork*. Dengan demikian, sinergi kompetensi masing-masing individu secara bersama-sama akan mengoptimalkan *performance* organisasi secara

²⁰Lako, A dan A Sumaryati, *Optimalisasi kinerja korporasi melalui audit kinerja manajemen sumber daya manusia*, Jurnal: *Usahawan*, No.10 Vol. III. h. 23

²¹Joko, NH (2005), "Urgensi pengembangan SDM berbasis kompetensi," *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 1, No. 2. h.51-54

keseluruhan. Pada akhirnya, peranan kompetensi SDM sangat menentukan kemajuan organisasi dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing.²²

Fungsi SDM sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif akan lebih memberikan manfaat yang besar jika dikelola secara efektif dan efisien. Pfeffer menyebutkan ada 13 praktik dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi yaitu keselamatan pekerja (*employment security*), perekrutan pegawai secara selektif (*selective in recruiting*), upah yang tinggi (*high wages*), pemberian insentif (*incentive pay*), hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*), pembagian informasi (*information sharing*), partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*), pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*), pemanfaatan dan pelatihan (*Cross utilization and training*), kesamaan derajat antar sesama tenaga kerja (*symbolic egalitarian*), tekanan/kompresi upah (*wage compression*), mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan efisiensi melalui kerjasama, dan promosi dari dalam organisasi/lembaga pendidikan (*promotion from within*).²³

Keselamatan kerja (*employment security*). Employment security untuk menghadapi tekanan akan perlunya kehati-hatian dan selektivitas yang tinggi dalam mempekerjakan manusia. Lebih jauh employment security mendorong keterlibatan karyawan karena karyawan akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi mereka terhadap proses pekerjaan.

Keselektifan dalam perekrutan (*selective in recruiting*), merupakan jaminan dalam pekerjaan dan kepercayaan pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi/lembaga pendidikan untuk meraih keunggulan bersaing. Ini berarti dibutuhkan kehati-hatian dalam memilih orang yang

²²Ibid., h. 55-58

²³Pfeffer, Jeffrey, *Producing Sustained Competitive Advantage Through The Effective Management of People*, Academy Management Executive, vol.9, No. 1, 1995 h. 55-72.

tepat, dengan cara yang benar. Dalam praktiknya perusahaan melakukan proses perekrutan sangat cermat didasarkan atas keinginan organisasi/lembaga pendidikan untuk sukses dalam persaingan. Di sisi lain, banyak juga proses penyaringan dilakukan untuk menemukan orang yang dapat bekerja dengan baik dalam suatu lingkungan baru, dapat belajar dan berkembang, sehingga membutuhkan supervisi yang lebih sedikit.

Tingkat upah yang tinggi (*high wages*). Organisasi/lembaga pendidikan yang ingin mempekerjakan tenaga kerja yang sangat kompeten, pemberian upah atau gaji yang lebih tinggi merupakan salah satu faktor kunci. Tingkat upah yang tinggi akan memberikan kemampuan lebih selektif dalam menemukan orang yang dapat dilatih dan bertanggung jawab terhadap organisasi. Upah yang tinggi merupakan hal yang paling penting karena akan memberikan kesan bahwa organisasi sangat menghargai karyawannya.

Pemberian insentif (*incentive pay*). Sudah merupakan suatu tendensi bahwa uang sering digunakan untuk memecahkan masalah organisasional. Karyawan dimotivasi oleh faktor-faktor yang melebihi uang seperti pengakuan, jaminan, perlakuan yang adil, dan semuanya memberikan pengaruh yang besar terhadap individu.

Hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*), memberikan dua keuntungan yaitu karyawan yang memiliki keinginan terhadap kepemilikan dalam organisasi tempat mereka bekerja, dan adanya konflik yang lebih sedikit antara modal dan tenaga kerja. Penerapan *employee ownership* yang efektif dapat mensejajarkan keinginan karyawan dengan pemegang saham, dengan cara membuat karyawan sebagai pemegang saham juga. Kedua, *employee ownership* menempatkan saham pada karyawan yang cenderung untuk mengambil suatu gambaran jangka panjang organisasi, strategi organisasi, kebijakan investasi, dan manuver keuangan lainnya.

Berbagi informasi (*Information sharing*). Jika sumber daya yang dimiliki organisasi/lembaga pendidikan merupakan sumber keunggulan bersaing, maka sangat jelas bahwa mereka harus memiliki informasi yang dibutuhkan untuk melakukan apa yang diisyaratkan bagi tercapainya suatu kesuksesan. Salah satu alasan yang potensial bagi organisasi/lembaga pendidikan untuk tidak menyingkapkan informasi pada sejumlah besar karyawan adalah terdapat kemungkinan bahwa informasi tersebut akan bocor sampai pada pesaing.

Partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*). Dengan adanya informasi yang diketahui bersama pada semua tingkat organisasional, merupakan suatu kondisi awal yang diperlukan bagi sistem kerja yang berhasil, mendorong desentralisasi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan keleluasaan bagi pekerja untuk berpartisipasi, dan pemberdayaan dalam pengendalian proses pekerjaan mereka sendiri. Kepuasan karyawan dan produktivitas kerja akan semakin meningkat dengan meningkatnya partisipasi karyawan.

Pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*). Organisasi yang memiliki suatu tim yang kuat dan tangguh, cenderung memperoleh hasil yang memuaskan. Keuntungan yang diperoleh pada organisasi yang memiliki self managed team diantaranya adalah berkurangnya pembelian, penugasan karyawan, dan produksi, karena semuanya dapat ditangani oleh tim kerja yang sudah terkelola dengan baik.

Pelatihan dan pengembangan keterampilan (*training and skill development*). Merupakan suatu bagian yang integral dari sistem kerja yang paling baru, merupakan komitmen yang lebih besar terhadap pentingnya pelatihan dan pengembangan SDM. Pelatihan akan memberikan hasil yang positif hanya jika pekerja yang dilatih mendapatkan kesempatan untuk menggunakan keahlian tersebut.

Pemanfaatan dan pelatihan (*Cross Utilization and Cross Training*). Dengan adanya orang yang melakukan pekerjaan ganda, akan memiliki sejumlah keuntungan potensial bagi organisasi/lembaga

pendidikan. Dengan melakukan sesuatu lebih banyak dapat membuat pekerjaan yang dilakukan lebih menarik. Adanya keragaman dalam pekerjaan mengizinkan adanya suatu perubahan yang cepat dalam aktivitas, dan secara potensial akan memberikan perubahan kemampuan karyawan untuk berhubungan dengan sesama. Masing-masing bentuk keragaman ini dapat membuat kehidupan kerja lebih menantang.

Kesamaan derajat antar sesama pegawai (*Symbolic egalitarian*). Salah satu hambatan untuk mendesentralisasikan pengambilan keputusan yaitu dengan menggunakan self managed team. Perolehan komitmen dan kerjasama karyawan merupakan suatu simbol yang memisahkan orang yang satu dan yang lainnya. Sebagai konsekuensinya, bahwa banyak organisasi/lembaga pendidikan terkenal dalam mencapai keunggulan bersaing melalui SDM dengan sejumlah bentuk egalitarianism. Egalitarianism yaitu sejumlah cara untuk memberikan tanda bahwa bagi orang dari dalam organisasi/lembaga pendidikan, maupun orang dari luar organisasi/lembaga pendidikan memiliki kesamaan komparatif. Dapat dicontokan di sini dengan tidak diberlakukannya tempat khusus untuk arena parkir. Egalitarianism ini membuat semua aktivitas dan tindakan berjalan lebih lancar dan lebih mudah, karena tidak adanya perbedaan status. Dalam konteks ini semua orang adalah sederajat.

Tekanan/kompresi upah (*Wage compression*), isu ini sering dipertimbangkan dalam bentuk kompresi hirarkis. Tugas yang saling tergantung dan memerlukan kerjasama sangat membantu untuk menyelesaikan tugas. Kompresi bayaran dengan mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan kerjasama pada gilirannya akan mengarah pada efisiensi.

Promosi dari dalam organisasi (*Promotion from within*), yaitu mendorong pelatihan dan pengembangan keahlian karena tersedianya kesempatan dan peluang promosi dalam organisasi/lembaga pendidikan bagi para pekerja. Promosi dari dalam pekerjaan akan memberikan fasilitas desentralisasi, partisipasi dan delegasi karena hal ini membantu

mempromosikan rasa percaya antar tingkatan hirarki, promosi dari dalam organisasi/lembaga pendidikan, dapat diartikan bahwa supervisor bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan upaya bawahannya. Promosi dari dalam organisasi/lembaga pendidikan juga menawarkan suatu insentif untuk bekerja lebih baik. Dan memberikan suatu keadilan serta keleluasaan di tempat kerja. Keuntungan lain yang dapat diperoleh melalui promosi dari dalam organisasi/lembaga pendidikan adalah dapat memastikan bahwa orang dalam satu posisi manajemen secara actual mengetahui sesuatu tentang bisnis, teknologi dan operasional yang mereka hadapi dan lakukan.

Jadi pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi/lembaga pendidikan untuk meningkatkan keunggulan bersaing harus benar-benar memperhatikan kualitas dan kompetensi SDM yang dimiliki dengan cara mengelola SDM yang ada untuk dikembangkan melalui proses pendidikan dan pelatihan, serta dapat mengelolanya secara efektif dan efisien.

C. PENUTUP

MSDM adalah manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi seleksi pegawai, penempatan pegawai, pelatihan dan pengembangan, penilaian kerja, praktek kerja, struktur pekerjaan, melaksanakan prosedur disiplin, motivasi, menyediakan saluran komunikasi, menerapkan kebijakan keamanan, berencana untuk efek, perubahan pada pegawai. Adapun yang dimaksud dengan keunggulan kompetitif yaitu kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi/lembaga pendidikan lain pada industri atau pasar yang sama.

Ada tiga belas praktik dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi yaitu keselamatan pekerja (*employment security*), perekrutan pegawai secara selektif (*selective in recruiting*), upah yang tinggi (*high wages*), pemberian insentif (*incentive pay*), hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*), pembagian informasi (*information sharing*), partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*), pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*), pemanfaatan dan pelatihan (*Cross utilization and training*), kesamaan derajat antar sesama tenaga kerja (*symbolic egalitarian*), tekanan/kompresi upah (*wage compression*), mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan efisiensi melalui kerjasama, dan promosi dari dalam organisasi/lembaga pendidikan (*promotion from within*).

Untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia memerlukan waktu dan proses. Jadi semuanya tidak semudah membalikkan telapak tangan. Bila tujuan organisasi/lembaga pendidikan telah dicapai, maka keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui sumber daya manusia secara substansial dapat bertahan lebih lama, dan lebih sulit diimitasi oleh pesaing.

D. DAFTAR PUSTAKA

- Kementerian Agama RI, Al Qur'an dan Terjemahan, Jakarta: Kementerian Agama RI, 2005.
- Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012.
- Gari Desseler, *Fundamental Of Human Resource Management*, USA: Pearson, 2014.
- Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.

- Manmohan Joshi, *Human Resource Management*, USA: Bookboon, 2013.
- R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan Bayu Airlangga (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2008.
- Zorlu Senyucel, *Managing the Human Resources in the 21st Century*, USA: Venthus Publishing, 2019.
- Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencan, 2012.
- Donni. J.P, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Bandung: Alfabeta, 2016.
- Jatmiko, RD, *Manajemen Strategi*, Edisi Satu, Jakarta: Salemba Empat, 2004.
- Philip Kotler, dkk, *Manajemen Pemasaran dengan pemasaran efektif dan Pofitable*, cetakan Kedua, Jakarta: Gramedia Pusat Utama, 2001,
- Ulrich, Dave,1997, *Human Resources Champion : The Next Agenda For Adding Value and Dlivering Results*, Harvard Business School Press, Boston, Massachussts.
- Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba empat, 2010.
- Iyal Assagaf, *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: Media Press, 2015.
- <https://csuryana.wordpress.com/2009/05/24/mutu-dan-keunggulan-pendidikan>.
- Anoraga, *Pengantar Bisnis: Pengelolaan Bisnis dalam Era Globalisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2007.
- Lako, A dan A Sumaryati , *Optimalisasi kinerja korporasi melalui audit kinerja manajemen sumber daya manusia*, Jurnal: *Usahawan*,No.10 Vol. III.
- Joko. NH, Urgensi pengembangan SDM berbasis kompetensi,*Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 1, No. 2. 2005.
- Preffer, Jeifry, *Producing Sustained Competitive Advaittage Through The Effective Management of People*, Accademy Management Excecutive, vol9. No. I, 1995.