

---

**ANALISIS KESESUAIAN ANTARA STRATEGI SDM DENGAN STRATEGI BISNIS PADA UNIKA SANTO THOMAS MEDAN**

---

**Anitha Paulina Tinambunan**Disen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Santo Thomas email:  
anithapaulina@gmail.com**Abstract**

*Human resource strategy is part of the business strategy implementation process. Certain business strategies require specific competencies and personal characteristics. Human resource strategy is a derivation of changes in business strategy or company strategy. This research is intended to know: 1) What is the stated business strategy of the Catholic University of Saint Thomas Medan? ; 2) What is the human resource strategy implemented by the Catholic University of Saint Thomas Medan? ; 3) Is the human resource strategy implemented in accordance with the business strategy of the Catholic University of Saint Thomas Medan? Based on the results of the analysis, it is known that the human resource strategy is in accordance with the business strategy of the Catholic University of Saint Thomas Medan. This can be proven by the following data: a) In 1984-2000, the Corporate strategy was a Growth strategy by conducting Market Development and Product Development. The Business strategy is Defender while the Human resource strategy is Club; b) In 2001-2015, the Corporate strategy is Growth (Product development) and Retrenchment (Turnaround). Its Business strategy is Defender and Reactor, while its Human resource strategy is Club and Fortress; c) In 2016-present, the Corporate strategy is Stability and Growth (Market development & Product development). The Business strategy is Analyzer and the Human resource strategy is Academy.*

**Keywords:** Human resource strategy, Business strategy

**PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan kunci dalam menentukan keberlangsungan, efektivitas dan daya saing suatu organisasi. Kemampuan bersaing organisasi melalui SDM berarti meletakkan peran orang dalam perusahaan untuk selalu melakukan peningkatan kualitas dan inovasi baik terhadap proses, sistem maupun produk yang melalui cara ini, perusahaan diharapkan mampu mempertahankan, meningkatkan market share atau memperluas pasar dibandingkan dengan kekuatan pesaing dalam industri. Setiap perusahaan mempunyai strategi yang berbeda dalam menghadapi persaingan. Keberhasilan strategi harus dipahami sebagai keberhasilan implementasinya. Strategi bisnis secara konseptual mungkin sudah baik, tetapi jika implementasinya buruk, hasilnya adalah kegagalan. Hal ini sejalan dengan pendapat Hussey yang menyatakan "keberhasilan perusahaan banyak bergantung pada ketepatan strategi yang diputuskan manajemen dan kemampuan organisasi dalam mengimplementasikannya (Sulaksana, 2004, 137)

Dalam perspektif manajemen strategik, strategi SDM merupakan bagian dari proses implementasi strategi bisnis. Jika strategi SDM terisolasi dari strategi bisnis yang menjadi pilihan strategi organisasi maka praktek-praktek MSDM tidak akan menghasilkan kualitas SDM seperti yang dibutuhkan. SDM dalam suatu perusahaan diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap strategi perusahaan yang dijalankan oleh manajemen bagi pencapaian tujuan yang diharapkan. Riset menunjukkan bahwa strategi SDM mempunyai kontribusi yang sangat besar pada kinerja organisasi untuk menarik dan mempertahankan jenis karyawan yang paling sesuai dengan kultur organisasi dan tujuan organisasi secara keseluruhan (Kaswan, 2012, 13).

Dalam praktek bisnis terutama di Indonesia, perusahaan menghadapi problem yang serius dengan sebagian SDM yang dimiliki. Hal ini disebabkan berbagai faktor seperti basic skill yang lemah, keusangan pengetahuan yang dimiliki, kapasitas pembelajaran terbatas sehingga tidak memiliki kemampuan adaptif terhadap perubahan dalam organisasi. Masalah ini muncul sangat mungkin disebabkan kebijakan yang kurang strategik dalam melakukan staffing proses mulai dari rekrutmen, seleksi, pengembangan dan sebagainya (Alwi, 2001, 72).

. Dalam dunia yang selalu berubah, satu-satunya yang tak berubah adalah perubahan itu sendiri. Tak seorangpun bisa membantah bahwa dalam dunia kerja sedang terjadi perubahan besar. Perubahan dalam kebutuhan karyawan sejalan dengan intervensi teknologi baru, restrukturisasi dan perubahan bisnis lainnya, merupakan kondisi yang tak terelakkan. Unika Santo Thomas Medan telah beroperasi sejak tahun 1984, awalnya dengan 6 fakultas, namun saat ini sudah berkembang menjadi 8 fakultas. Pada tahun 2016, di masa kepemimpinan alm Rektor Dr. Friez R. Tambunan, visi dan misi Unika Santo Thomas Medan berubah menjadi Universitas berskala internasional, yang inovatif, harmonis, berbudaya, berdasarkan Pancasila dan nilai-nilai Kristiani (Statuta 2)

**Tabel.1: Jumlah Dosen dan Tenaga Kependidikan Unika Santo Thomas Medan (Data Tahun 2019)**

Jenis Pekerjaan	Jumlah (orang)
Dosen Tetap Yayasan	124
Dosen Tetap Kopertis/LLDIKTI	10
Tenaga Kependidikan Tetap	57
Tenaga Pustakawan Tetap	5
Tenaga Kependidikan Kontrak	8
<b>Jumlah</b>	<b>204</b>

Sumber : BAU Unika Santo Thomas Medan (Data Diolah)

Berdasarkan data pada Tabel 1 diketahui Unika Santo Thomas Medan memiliki 204 orang karyawan. Mayoritas tenaga pendidiknya adalah Dosen Tetap Yayasan (124 orang), dan hanya 10 orang tenaga pendidik yang dipekerjakan oleh pemerintah (Dosen Tetap KOPERTIS atau LLDIKTI). Tenaga administrasi terdiri dari Tenaga Kependidikan Tetap sebanyak 57 orang; Tenaga Kependidikan Kontrak 8 orang dan Tenaga Pustakawan Tetap sebanyak 5 orang.

**Tabel 2 : Jumlah Dosen Tetap Unika Santo Thomas Medan Berdasarkan Usia dan Masa Kerja (Data Tahun 2019)**

Dosen Tetap Berdasarkan Usia	Fakultas Ekonomi	Fakultas Ilmu Komputer	Fakultas Hukum	Fakultas Teknik	Fakultas Pertanian	Fakultas Sastra	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
≤ 30 tahun	-	-	4	1	4	-	2
31-40 tahun	3	2	-	1	1	-	22
41-50 tahun	4	8	-	5	-	1	1
51-60 tahun	20	2	9	6	15	4	5
≥ 61 tahun	4	-	5	1	1	2	1
<b>JUMLAH</b>	<b>31</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>31</b>
Dosen Tetap Berdasarkan Masa Kerja	Fakultas Ekonomi	Fakultas Ilmu Komputer	Fakultas Hukum	Fakultas Teknik	Fakultas Pertanian	Fakultas Sastra	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
< 5 tahun	-	1	4	1	4	-	4
5-10 tahun	3	5	-	3	1	-	27
11-15 tahun	-	1	-	-	1	-	-
16-20 tahun	2	2	-	1	-	1	-
21-25 tahun	4	1	-	4	1	-	-
26-30 tahun	12	2	9	3	7	2	-

31-35 tahun	10	-	5	2	7	4	-
JUMLAH	31	12	18	14	21	7	31

Sumber: BAU Unika Santo Thomas Medan (Data Diolah)

Data pada Tabel 2 menunjukkan mayoritas (61 orang) Dosen Unika Santo Thomas Medan berada dalam rentang usia antara 51 – 60 tahun dengan masa kerja lebih dari 25 tahun. (65 orang). 28 orang sudah bekerja lebih dari 30 tahun sebagai tenaga pendidik/Dosen di Unika Santo Thomas Medan. Dan dari keseluruhan dosen tetap (134 orang) hanya 24 orang dosen yang usianya dibawah 40 tahun dengan masa kerja paling banyak diantara 6-10 tahun (data pada Tabel 3). Tenaga pendidik/Dosen tersebut mayoritas dari Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP). Jika pimpinan Unika Santo Thomas Medan tidak mengaitkan strategi organisasi dengan strategi SDM, maka hal tersebut akan mengganggu proses belajar mengajar ke depannya.

**Tabel.3 : Jumlah Tenaga Kependidikan Unika Santo Thomas Medan Berdasarkan Masa Kerja, Tingkat Pendidikan dan Usia (Tahun 2019)**

BERDASARKAN	JENIS PEKERJAAN		
MASA KERJA	Tenaga Kependidikan Tetap	Tenaga Pustakawan Tetap	Tenaga Kependidikan Kontrak
0-5 tahun	17	3	8
6-10 tahun	1	-	-
11-15 tahun	-	-	-
16-20 tahun	11	-	-
21-25 tahun	11	-	-
26-30 tahun	17	2	-
JUMLAH	57	5	8
TINGKAT PENDIDIKAN			
SMP	7	-	-
SMA	22	-	-
D3	4	-	-
S1	24	5	3
S2	-	-	4
S3	-	-	1
JUMLAH	57	5	8
USIA			
21-30 tahun	16	3	2
31-40 tahun	1	-	2
41-50 tahun	21	-	3
51-60 tahun	19	2	1
JUMLAH	57	5	8

Sumber : BAU Unika Santo Thomas Medan (Data Diolah).

Mayoritas tenaga kependidikan tetap Unika Santo Thomas Medan telah bekerja lebih dari 20 tahun dengan usia di atas 40 tahun dan mayoritas dengan tingkat pendidikan SMA. Tenaga kependidikan kontrak memiliki masa kerja di bawah 5 tahun dengan tingkat pendidikan minimal S1. (Tabel 3) Melihat kondisi tenaga dosen dan tenaga kependidikan di atas, apakah Unika Santo Thomas Medan dapat bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya sehingga dapat kembali meraih masa kejayaannya dan kembali menempati posisi sebagai PTS favorit seperti tahun 1990 an? Masalah SDM akan muncul bila terjadi gap antara kualitas peran yang diharapkan dengan apa yang terjadi. Ini menunjukkan SDM gagal mendukung

strategi yang dijalankan. Kekurangan tenaga kerja mengakibatkan bertambahnya biaya yang dikeluarkan perusahaan karena membayar lebih untuk lembur.

Strategi bisnis akan selalu berubah sejalan dengan perubahan lingkungan yang dihadapi.. Banyak tantangan yang dihadapi organisasi terutama yang berkaitan dengan perubahan lingkungan eksternal seperti: kebutuhan untuk mempertahankan atau memperkuat posisi persaingan, problem downsizing, restrukturisasi, penciptaan budaya organisasi yang inovatif dan fleksibilitas Strategi bisnis tertentu membutuhkan kompetensi dan karakteristik personal yang spesifik. Strategi SDM merupakan derivasi dari perubahan strategi bisnis atau strategi perusahaan Dalam menentukan strategi SDM, faktor eksternal perlu dipertimbangkan.. Perubahan strategi SDM bukanlah sesuatu yang tabu namun perlu dilakukan dengan pertimbangan yang matang.

### **PERUMUSAN MASALAH**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apa strategi bisnis yang diterapkan dan dimiliki oleh Unika Santo Thomas Medan?
2. Apa strategi sumber daya manusia yang dijalankan oleh Unika Santo Thomas Medan?
3. Apakah strategi sumber daya manusia yang dilaksanakan sesuai dengan strategi bisnis Unika Santo Thomas Medan?

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Strategi Bisnis dan Strategi SDM**

Sebuah perusahaan atau unit usaha dalam bentuk apapun membutuhkan strategi dalam menjalankan usahanya dengan harapan usaha tersebut dapat berjalan untuk waktu yang lama dan memberikan hasil yang diharapkan Strategi bisnis adalah strategi yang menekankan pada peningkatan posisi kompetitif suatu produk atau jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar yang dilayani oleh perusahaan tersebut. Menurut Grant dan Owen (2010,19) strategi bisnis adalah kebijakan dan pedoman yang menentukan cara sebuah perusahaan bersaing dalam sebuah industri dan khususnya cara perusahaan untuk membentuk keunggulan bersaing

Manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Fakta menunjukkan bahwa peranan manusia dalam menunjang pengimplementasian suatu strategi perusahaan, strategi unit bisnis maupun strategi fungsional sangat penting dan menentukan. Strategi SDM adalah kebijakan pengelolaan karyawan yang diintegrasikan dengan strategi organisasi dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi, agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing. Bamberger dan Meshoulam (2010, 26) menyatakan konsep strategi SDM merupakan hasil keputusan kebijakan dan praktek yang berhubungan dengan strategi SDM. Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa strategi SDM berkaitan dengan kebijakan pengelolaan karyawan yang diintegrasikan dengan strategi organisasi agar karyawan menjadi sumber keunggulan bersaing.

Strategi bisnis mengacu pada tindakan dan keputusan yang diambil perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Strategi bisnis di masa yang akan datang yang dipengaruhi perubahan kondisi lingkungan menuntut manajer untuk mengembangkan program-program yang mampu menterjemahkan current issues dan mendukung rencana bisnis masa depan.

Menurut Hunger dan Wheelen (2008, 15) ada beberapa tingkatan dalam strategi yaitu:

#### **A. Strategi Korporasi (Corporate Strategy)**



Merupakan strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan, dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai macam bisnis lini produk.

Ada 3 macam strategi tingkat korporasi ini yaitu:

1. Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy) berusaha meningkatkan ukuran dan ekspansi aliran operasi. Strategi ini terkenal karena pertumbuhan diperlukan untuk kehidupan beberapa industri dalam jangka panjang.

Beberapa strategi pertumbuhan yaitu:

- a. Strategi Konsentrasi (Concentration) yaitu menggunakan kekuatan yang ada untuk memperbaharui dan meningkatkan produktivitas tanpa menanggung resiko yang besar. Hal ini dapat dilakukan melalui:
    - Pengembangan Pasar (Market Development) terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru.
    - Pengembangan Produk (Product Development), berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang sudah ada.
  - b. Strategi Diversifikasi (Diversification) yaitu melakukan akuisisi bisnis baru yang berhubungan ataupun tidak dengan bisnisnya atau melakukan investasi spekulasi yang baru. Biasanya strategi diversifikasi digunakan untuk:
    - Integrasi Horizontal (Horizontal Integration), dilakukan melalui akuisisi perusahaan pesaing yang memiliki line of business yang sama.
    - Integrasi Vertical, melakukan perluasan usaha dengan menambah bidang usaha melalui pertumbuhan internal atau mengakuisisi bisnis lain. Terdapat dua jenis integrasi vertical yakni: 1) Integrasi vertical ke belakang atau ke arah hulu merupakan strategi untuk meningkatkan pengendalian atas pasokan bahan baku, sumber daya atau jasa; 2) Integrasi vertical ke depan atau hilir merupakan strategi untuk meningkatkan pengendalian terhadap distribusi output.
    - Diversifikasi Konsentris merupakan strategi konsentrasi terkait dengan masuk pada bisnis baru yang masih berkaitan atau memiliki kesesuaian yang tinggi dengan bisnis yang dilakukan perusahaan saat ini.
    - Diversifikasi Konglomerasi merupakan strategi pertumbuhan dengan menambah atau mengakuisisi yang lini bisnisnya berbeda atau tidak berkaitan.
    - Kemitraan (Joint Venture) merupakan hubungan kerjasama yang dilakukan antara dua perusahaan, biasanya perusahaan lokal dan luar negeri, untuk membangun hubungan bisnis yang sama-sama menguntungkan kedua belah pihak.
2. Strategi Pengurangan (Retrenchment Strategy) kadang-kadang disebut Strategi Pertahanan. (Defensive Strategies) yaitu mengurangi skala operasi untuk kepentingan efisiensi dan meningkatkan kinerja  
Beberapa strategi pengurangan adalah:
    - a. Strategi Pengurangan Dengan Membalik (Turnaround) yaitu menurunkan ukuran dengan mengurangi biaya dan restrukturisasi untuk mengembangkan operasi yang efisien.
    - b. Strategi Pelepasan (Divestasi/Divestiture) dengan menjual bagian-bagian organisasi untuk memotong biaya
    - c. Strategi Likuidasi (Liquidation) merupakan penutupan operasi dengan menjual seluruh aktiva karena bangkrut.
  3. Strategi Stabilitas (Stability Strategy) adalah strategi korporasi dimana organisasi tetap melakukan apa yang sedang dilakukan saat ini. Stabilitas digunakan jika sebuah organisasi siap melakukan kegiatannya dengan sangat baik dalam menghadapi lingkungan.

**B. Strategi Bisnis (Business Strategy)**

Pendekatan yang biasa digunakan dalam perumusan strategi tingkat bisnis antara lain:

1. Strategi Persaingan dari Michael Porter yaitu:
  - a. Diferensiasi., membedakan produk perusahaan dari para pesaingnya.
  - b. Kepemimpinan Biaya (Overall Cost Leadership), meminimumkan biaya operasi supaya lebih efisien dibanding para pesaing.
  - c. Fokus (Focus Strategy) mengkonsentrasikan untuk melayani pasar khusus atau kelompok pelangg
2. Model Adaptasi Miles dan Snow. Miles dan Snow menyusun tipologi strategi bisnis berdasarkan hasil penelitian mereka di 4 industri yang berbeda. Tipologi strategi ini meliputi : (Handoko dkk, 2004, 292)
  - a. Prospector. Manajemen bertindak inovatif karena menganggap lingkungan selalu berubah, dan organisasi yang menggunakan strategi ini selalu menciptakan ketidakpastian dalam lingkungan organisasi sehingga manajemen hanya melakukan sedikit penyesuaian dalam struktur dan proses organisasional
  - b. Defender. Manajemen menganggap tidak ada perubahan dan ketidakpastian dalam lingkungan organisasi sehingga manajemen hanya melakukan sedikit penyesuaian dalam struktur dan proses organisasional
  - c. Analyzer. Manajemen mempersepsikan adanya perubahan dalam lingkungan dan menunggu sampai para pesaing mengembangkan respon untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan tersebut, lalu mereka secara cepat mengadopsi cara tersebut
  - d. Reactor. Manajemen mengetahui ada perubahan dan ketidakpastian dalam lingkungan, tetapi tidak melakukan penyesuaian sampai lingkungan benar-benar mengharuskan ada perubahan.
3. Siklus Hidup Produk/Product Life Cycle. Siklus Hidup Produk (Product Life Cycle) merupakan urutan tahap suatu produk atau jasa dalam kehidupannya yang mempunyai kemampuan jual di pasar. Produk-produk pada tahap Perkenalan dan Pertumbuhan sebaiknya menggunakan strategi Diferensiasi dan strategi Prospector. Strategi ini membutuhkan biaya periklanan dan penelitian untuk menciptakan suatu pasar dan membangun dasar pelanggan. Pada tahap Kedewasaan, strategi untuk mempertahankan dengan memelihara pelanggan dan meningkatkan efisiensi produksi. Strategi ini termasuk memfokuskan dan mengusahakan strategi Kepemimpinan Biaya. Strategi ini pada awalnya digunakan ketika produk mulai menurun.

**C. Strategi Fungsional (Functional Strategy)**

Strategi ini harus mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi.. Dalam meningkatkan kompetensi, perusahaan dapat menggunakan beberapa strategi SDM nya yakni: (Soetjipto dkk, 2002, 208 – 210)

- a. Buy. Cara ini dilakukan dengan mengganti karyawan yang lama dengan yang baru, yang memiliki kualitas lebih baik.
- b. Build. Strategi build akan berjalan baik jika pelatihan didasarkan pada hasil dan bukan pada teori.
- c. Borrow. Perusahaan mencari keluar SDM yang mampu memberikan ide/gagasan, kerangka kerja dan alat untuk menjadikan perusahaan lebih kuat.
- d. Bounce. Perusahaan harus mengeluarkan karyawannya yang gagal melakukan tugas standar..
- e. Bind. Mengikat karyawan merupakan tindakan yang kritisal pada semua tingkat. Perusahaan yang tidak menerapkan metode ini, meskipun telah menerapkan metode buy dan build, akan menciptakan intellectual capital bagi pesaing.

Menurut Sonnenfeld dan Maury Pelter ada empat tipologi strategi SDM terutama mengenai sistem karier yaitu: (Alwi, 2001,88-90)

1. Tipe Baseball Team. Pada umumnya perusahaan menjalankan strategi inovasi yaitu menciptakan produk baru dan berani mengambil resiko. Dalam memenuhi kebutuhan SDM cenderung menggunakan "Buy Approach"
2. Club. Menggunakan strategi low cost (biaya rendah) yang memfokuskan orientasinya pada cost controlling. Kebijakan SDM pada tipe club menekankan kegiatan Training dan Development.
3. Academy. Strategi SDM yang dijalankan terletak antara strategi tipe club dan baseball team. Perusahaan melakukan pengembangan SDM, tetapi seringkali juga mengambil sumber dari luar sebagai cara memenuhi kebutuhan posisi jabatan yang lagi kosong
4. Fortress Perusahaan berada pada tingkat persaingan pasar yang tinggi sehingga orientasi strategi yang dijalankan cenderung bersifat reaktif. Kebijakan SDM nya menggunakan strategi Retrenchement (Pengurangan) & hanya mempertahankan individu tertentu yang menjadi pendukung utama fungsi fungsi perusahaan.

Secara rinci macam strategi pada setiap level organisasi tersebut dapat dilihat pada gambar 1 berikut

Level Organisasi	Macam Strategi
Korporat	<i>Grand Strategies</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan,</li> <li>• <i>Retrenchment</i>,</li> <li>• Stabilitas,</li> <li>• Kombinasi</li> </ul>
Unit Bisnis	Strategi Kompetitif <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferensiasi,</li> <li>• <i>Cost leadership</i></li> <li>• Konsentrasi</li> </ul> Strategi Adaptif <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospektor,</li> <li>• <i>Analyzer</i>,</li> <li>• Bertahan,</li> <li>• Reaktor</li> </ul>
Fungsional (khusus departemen SDM)	Strategi SDM : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Club</li> <li>• Baseball team</li> <li>• Akademi</li> <li>• Fortress</li> </ul>

Gambar 1 : Level Organisasi dan Macam Strategi (Alwi, 2001, 78)

Pada dasarnya perumusan strategi SDM terkait dengan proses perumusan strategi bisnis dalam konteks pencapaian tujuan strategis. Jika strategi SDM terisolasi dari strategi bisnis yang menjadi pilihan strategi organisasi, maka praktek-praktek MSDM tidak akan menghasilkan kualitas SDM seperti yang dibutuhkan.

Tipe Organisasi	Fokus
Prospektor	Inovasi
Defender	Mempertahankan product/ market share
Analyzer	Bertahan dan mencari peluang

Strategi SDM	Fokus
Baseball team	Penarikan
Club	Retensi
Academy	Penarikan dan pengembangan

Reactor	pengurangan investasi	Fortress	Pengurangan/ mempertahankan Core works
---------	-----------------------	----------	--

Gambar 2. Hubungan Tipe Organisasi dan Strategi SDM (Alwi, 2001, 91 )

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah policy research (penelitian kebijakan). Menurut Majchizak, policy research merupakan proses penelitian yang dilakukan pada, atau analisis terhadap masalah-masalah sosial yang mendasar, sehingga temuannya dapat direkomendasikan kepada pembuat keputusan untuk bertindak secara praktis dalam menyelesaikan masalah. Policy research ini sangat relevan bagi perencanaan dan perencanaan. (Sugiyono, 2003, 8)

### Metode Analisis

Metode Analisis ini adalah metode deskriptif karena :

- Hanya menjelaskan apakah ada keterkaitan antara strategi bisnis dengan strategi SDM
- Ingin membandingkan antara teori tentang strategi SDM dengan aplikasinya yang telah dilakukan Unika Santo Thomas Medan

### Operasionalisasi Variabel

Definisi operasional variabel penelitian ini adalah:

- Tipe perusahaan berdasarkan teori Miles and Snow, yaitu:
  - Prospector yaitu perusahaan yang inovatif dan selalu mencari peluang pasar dan unggul dalam basic engineering dan marketing.
  - Defender yaitu perusahaan yang menghadapi pasar terbatas, mengandalkan kontinuitas dan stabilitas usaha dan cenderung berorientasi pada karakteristik SDM yang memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi dalam jangka panjang.
  - Analyzer yaitu tipe perusahaan yang selalu mengikuti peluang yang diciptakan oleh perusahaan bertipe prospector.
  - Reactor yaitu perusahaan yang cenderung menggunakan strategi "Buy" jika membutuhkan karyawan dan mempertahankan core workers nya.
- Jenis strategi yang digunakan adalah menurut teori Sonnenfeld dan Maury Peiperl yaitu:
  - Baseball Team adalah perusahaan yang menjalankan strategi inovatif dimana dalam memenuhi kebutuhan SDM nya menggunakan :Buy Approach"
  - Club adalah perusahaan yang menggunakan strategi retensi dimana perusahaan berupaya agar tingkat labor turn over rendah dan karyawan akan bekerja dalam jangka panjang.
  - Academy adalah perusahaan yang melakukan pengembangan terhadap SDM nya, namun seringkali menggunakan sumber dari luar untuk memenuhi kebutuhan posisi jabatan atas yang kosong.
  - Fortress adalah perusahaan yang cenderung menjalankan strategi retrenchement (pengurangan) dan hanya mempertahankan individu-individu tertentu yang menjadi pendukung utama fungsi-fungsi perusahaan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Strategi Bisnis Yang Diterapkan dan Dimiliki Unika Santo Thomas Medan



Strategi merupakan peta jalan tindakan-tindakan yang disusun untuk mencapai visi dan misi. Visi/Misi Unika Santo Thomas Medan adalah "Omnibus Omnia" yang berarti menjadi segalanya untuk semua orang. Strategi sebagai suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan organisasi di waktu yang akan datang. Dilihat dari struktur lingkungan, organisasi Unika Santo Thomas Medan adalah Organisasi Mekanistik dimana:

- a. Pembagian tugas didefinisikan dengan jelas.
- b. Pembagian wewenang cenderung sentralistik, dimana wewenang lebih banyak di pusat (Top Management)
- c. Hubungan kerja yang mendominasi adalah hubungan vertical antara atasan dan bawahan (Vertical Relationship)
- d. Tingkat formalitas yang ada dalam hubungan kerja tinggi.
- e. Ukuran kinerja yang dominan adalah loyalitas dan kepatuhan.

Pada tahun 2016, di masa kepemimpinan alm Rektor Dr. Friez R. Tambunan, visi dan misi direvisi agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan (Statuta 2). Motto Unika Santo Thomas Medan adalah: Omnibus Omnia (Menjadi segalanya untuk semua orang) dan Service Excellence (Melayani dengan tangan dan hati). Perubahan visi/ misi tersebut mengakibatkan struktur organisasi Unika Santo Thomas Medan berubah menjadi Organisasi Organik, dimana tugas-tugas organisasi dikelola dalam tim pekerja, yang diberdayakan untuk menangani beragam permasalahan dan aktivitas. Perubahan struktur organisasi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti:

- a. ketidakpastian lingkungan karena persaingan global
- b. semakin pesatnya inovasi produk oleh pesaing.
- c. meningkatnya permintaan konsumen (mahasiswa) akan produk berkualitas dan pelayanan yang cepat.

Strategi hendaknya secara langsung mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Pemilihan strategi yang tepat dibutuhkan oleh pelaku usaha dalam menjalankan kegiatan usahanya. Strategi bisnis yang dipakai Unika Santo Thomas Medan dilihat dari beberapa hal:

#### **1. Strategi Korporasi.**

- a. Tahun 1984 - 2000, Unika Santo Thomas Medan menggunakan strategi Pertumbuhan (Growth Strategies) strategi Konsentrasi dengan melakukan dua cara yaitu:
  - 1) Pengembangan Pasar (Market Development) yang ditandai dengan munculnya kelas sore untuk karyawan. Lokasi kampus Jln S. Parman Medan (ruang kelas S.M.A. Santho Thomas 2)
  - 2) Pengembangan Produk (Product Development) yang ditandai dengan bertambahnya Fakultas dan Program Studi yang ditawarkan kepada calon mahasiswa
- b. Tahun 2000 - 2015. Demonstrasi yang dilakukan oleh mahasiswa pada saat reformasi pada tahun 1998 menimbulkan dampak yang sangat besar bagi Unika Santo Thomas Medan. Persepsi masyarakat yang buruk. menyebabkan jumlah mahasiswa setiap tahun nya menurun. Agar tetap dapat menjalankan aktivitasnya, Unika Santo Thomas Medan melakukan beberapa strategi yaitu:
  - 1) Strategi Pertumbuhan (Growth Strategies) yaitu strategi Konsentrasi melalui Pengembangan Produk (Product Development) yang ditandai dengan bertambahnya 2 Fakultas yakni FIKOM (S1 Teknik Informatika dan S1 Sistem Informasi) dan FKIP dengan 4 Program Studi yaitu S1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar, S1 Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia, S1 Pendidikan Bahasa Inggris dan S1 Pendidikan Matematika.

- 2) Strategi Pengurangan Dengan Membalik (Turnaround) yakni: menutup Program Studi Diploma 3 yang ada di Fakultas Ekonomi (Manajemen Perkantoran dan Akuntansi) dan FIKOM (Manajemen Informatika dan Komputerisasi Akuntansi).
- c. Tahun 2016 sampai dengan sekarang (setelah adanya revisi dari visi/misi), Unika Santo Thomas Medan menerapkan beberapa strategi yaitu:
  - 1) Strategi Stabilitas (Stability Strategy) dengan tetap melakukan apa yang sedang dilakukan saat ini dan siap menghadapi perubahan lingkungan.
  - 2) Strategi Pertumbuhan (Growth Strategies) yaitu: Strategi Konsentrasi melalui: Pengembangan Pasar (Market Development) yaitu memperluas pangsa pasar dengan membuka 2 (dua) Program Magister yaitu Magister Hukum (Cyber Law dan Advokasi) dan Magister Filsafat (Filsafat Umum). Kedua program Magister tersebut akan mulai beroperasi pada tahun ajaran 2021-2022.

## **2. Strategi Bisnis**

### **a. Strategi Persaingan dari Michael Porter.**

Jika dilihat dari teori Porter, strategi yang dipakai Unika Santo Thomas Medan adalah strategi Kepemimpinan Biaya dengan Nilai Terbaik (Tipe 2).

Ini dapat dibuktikan dari:

- 1) Mahasiswa baru tidak membayar uang pembangunan
- 2) Adanya beberapa jenis beasiswa yang ditawarkan kepada mahasiswa seperti: Beasiswa Unika Santo Thomas, Beasiswa Afirmasi Gunung Sinabung, Beasiswa BIDIKMISI, Beasiswa PEMKAB Nias Barat, Beasiswa Mentawai dan Beasiswa PPA & BPP-PPA.
- 3) Uang kuliah per sks yang lebih murah bahkan lebih rendah dari Perguruan Tinggi Negeri.

### **b. Model Adaptasi Miles dan Snow**

1. Tahun 1984 - 2015 (Visi/Misi Lama) Strategi yang dipakai adalah strategi Defender, hal ini dapat dilihat dari:

- a) Yayasan dan Rektorat berupaya untuk menjaga stabilitas dan tidak tertarik pada penajangan produk baru. Padahal saat itu, Unikas Santo Thomas Medan sangat diminati oleh masyarakat, sehingga sampai dengan tahun 1998, mahasiswa Fakultas Ekonomi sangat banyak dengan 6 kelas paralel untuk S1 Jurusan Akuntansi dan 7 kelas paralel untuk S1 Jurusan Manajemen.
- b) Cenderung sentralistik artinya kewenangan lebih banyak pada pimpinan (Rektorat). Hal ini karena perusahaan harus menekan biaya (cost) sesuai dengan karakter strategi yang mempertahankan harga yang bersaing.
- c) Mempunyai formulasi yang tinggi sehingga mendukung efisiensi. Formalisasi ini akan menciptakan hubungan kerja yang impersonal relationship atau hubungan kerja yang tidak secara personal.
- d) Adanya standardisasi yang tinggi dalam metode kerja, dimana setiap dosen diharuskan membuat RPS dan untuk setiap mata kuliah paralel diangkat Dosen Koordinator.

2. Tahun 2016 sampai dengan sekarang (Visi/Misi Baru). Strategi yang dipakai adalah strategi Analyzer. Hal-hal yang dapat menunjukkan bahwa Unika Santo Thomas Medan menggunakan strategi Analyzer yaitu:

- a) Strategi focus karena menyampaikan produk yang paling cocok untuk pelanggan. Untuk memenuhi minat masyarakat yang sangat tinggi untuk menjadi seorang Guru, Unika Santo Thomas Medan membuka 4 (empat) Program Studi di FKIP

- b) Menciptakan produk terbaik agar lulusan Unika Santo Thomas Medan dapat unggul dalam persaingan. Mahasiswa diwajibkan untuk mengikuti Teach Cast (Kursus Bahasa Inggris), Test TOEFL dan Pelatihan Soft Skill.
  - c) Adanya sinergi teknologi sehingga proses pelayanan terhadap mahasiswa menjadi efisien dan efektif. Portal [siak.ust.ac.id](http://siak.ust.ac.id) merupakan aplikasi sistem informasi untuk mengelola administrasi data akademik pada fakultas/program studi. Aplikasi ini mendukung perubahan kurikulum akademik. Sistem ini juga mendukung sepenuhnya KRS online dan bimbingan akademik online.
  - d) Membuka Program Magister yang inovatif seperti Program Studi Cyber Law dan Advokasi pada Fakultas Hukum. Hal ini dimaksudkan untuk menjawab tantangan zaman yang operasionalnya sudah dominan ke arah virtual. #
- c. Siklus Hidup Produk (Product Life Cycle).** Setiap fase dalam siklus hidup produk akan berpengaruh terhadap strategi, kompetensi dan kinerja perusahaan. Strategi yang dijalankan dengan tepat akan membuat perusahaan meraih peluang pasar, diantara perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sama.
1. Pada tahun 1984–1998, Unika Santo Thomas Medan berada pada Tahap Pertumbuhan. Hal ini dapat dibuktikan dari beberapa hal berikut:
    - b) Bertambahnya jumlah Fakultas dan Program Studi yang ditawarkan.
    - c) Jumlah mahasiswa meningkat terutama di Fakultas Ekonomi, sehingga ada 6 – 7 kelas paralel di S1 Jurusan Manajemen dan S1 Jurusan Akuntansi.
    - d) Misi berdirinya Unika Santo Thomas Medan adalah “Option for the Poor” oleh karena itu uang kuliah lebih rendah dari PTS lainnya bahkan dapat dicicil beberapa kali. Disamping itu juga ada beasiswa kepada mahasiswa yang pintar namun kondisi keuangan orangtua tidak mendukung.
  2. Tahun 1999 – 2015 Unika Santo Thomas berada pada tahap Penurunan, dimana:
    - a) Jumlah mahasiswa setiap fakultas semakin menurun. Hal ini karena persepsi masyarakat yang buruk.
    - b) Menutup program studi D3 di Fakultas Ekonomi (Akuntansi dan Manajemen Perkantoran) dan di FIKOM (Manajemen Informatika dan Komputerisasi Akuntansi). Program Studi Diploma 3 dianggap tidak efisien karena minimnya jumlah mahasiswa. Pada saat itu animo masyarakat cukup besar untuk menjadi seorang Guru, Sebagai pengganti dari tidak beroperasinya program Diploma, Unika Santo Thomas Medan menawarkan 4 (empat) Program Studi di FKIP yaitu S1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar, S1 Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia, S1 Pendidikan Bahasa Inggris dan S1 Pendidikan Matematika
  3. Tahun 2016 – sekarang Unika Santo Thomas Medan kembali memasuki tahap Pertumbuhan, yang ditandai dengan:
    - a) Bertambahnya jumlah mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Fakultas Hukum sehingga dibuka beberapa kelas paralel untuk mahasiswa baru
    - b) Menawarkan kembali kelas karyawan (eksekutif) di beberapa fakultas
    - c) Semakin variatifnya jenis beasiswa yang ditawarkan kepada mahasiswa mahasiswa baru seperti beasiswa dari Afirmasi Gunung Sinabung, Beasiswa BIDIKMISI, Beasiswa PEMKAB Nias Barat dan Beasiswa Mentawai
    - d) Dibukanya program Magister (S2) di Fakultas Hukum dan Fakultas Filsafat, efektif pada tahun ajaran 2021 – 2022.

**Strategi SDM yang dijalankan oleh Unika Santo Thomas Medan**

Praktek SDM dalam konteks pencapaian tujuan yang diharapkan Unika Santo Thomas Medan dibedakan dalam beberapa tahap:

a. Tahap awal beroperasi sampai dengan tahun 2000. Strategi yang dipakai Unika Santo Thomas Medan untuk mengelola SDM nya adalah:

1. Strategi Build :

- a) Merekrut Tenaga Pendidik (Dosen) yang belum memiliki pengalaman (baru lulus/fresh graduate). Bahkan banyak juga alumni yang diterima menjadi Dosen Tetap. Alasan merekrut alumni adalah agar dapat memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kultur yang hendak dibangun.
- b) Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja Dosen dengan memberikan kesempatan untuk melanjutkan studi ke jenjang S2 dan S3. Pada umumnya Dosen melanjutkan studinya di Pulau Jawa dan ada 2 (dua) orang yang melanjutkan studi S2 di Luar Negeri (Philipina).
- c) Untuk tenaga kependidikan (Tendik) terutama tenaga Pustakawan, diberi kesempatan untuk melanjutkan studinya ke Pulau Jawa.

2. Strategi Bind yakni menggunakan beberapa dosen yang dipekerjakan pemerintah dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui lembaga KOPERTIS Wilayah I (LLDIKTI).

3. Strategi Bounce yaitu menawarkan program Pensiun Dini pada tenaga kependidikan (Tendik) untuk mengurangi kelebihan jumlah karyawan akibat penggunaan komputerisasi dalam proses administrasi.

b. Tahap 2001 – 2015. Strategi yang dipakai untuk mengelola SDM nya saat itu adalah:

1. Strategi Bounce yakni menawarkan program Pensiun Dini pada Dosen yang tidak bersedia untuk melanjutkan studi ke jenjang S2. Saat itu, Unika Santo Thomas Medan sebagai pionier karena langsung menerapkan kebijakan pemerintah tersebut. Pensiun dini juga masih berlangsung kepada tenaga kependidikan (Tendik) yang dianggap gagal melakukan tugas standar.

2. Strategi Build yaitu memberikan kesempatan kepada Dosen untuk melanjutkan studi S2 dan S3 di Pulau Jawa.

c. Tahap 2015 sampai dengan sekarang. Strategi yang digunakan dalam mengelola SDM:

1. Strategi Borrow dimana ada 8 (delapan) orang tenaga kependidikan (Tendik) dengan sistem kontrak. Cara ini dilakukan agar mendapatkan SDM yang mampu memberikan gagasan/ide yang menunjang tercapainya visi/misi.

2. Tahun 2018 dilakukan rekrutmen secara terbuka dengan memberikan info lowongan kerja di surat kabar Tribun Medan selama 3 hari (tgl 20, 22 dan 23 Oktober 2018). Kepada pegawai yang lulus seleksi tersebut diberikan pelatihan oleh pihak Rektorat agar mereka memahami prosedur kerjanya. Jenis strategi SDM yang dipakai adalah strategi Build.

Jika dilihat dari teori Sommenfeld dan Maury Pelper, strategi pengelolaan SDM Unika Santo Thomas Medan berbeda-beda, sesuai dengan tahap siklus hidupnya.

a. Tahap awal beroperasi sampai dengan tahun 2000

Strategi yang dipakai Unika Santo Thomas Medan adalah tipe Club karena:

1. Menggunakan strategi Low Cost yang memfokuskan orientasi pada Cost Controlling, bersaing melalui peningkatan efisiensi biaya, pemeliharaan kualitas dan pelayanan langganan.
2. Menekankan kegiatan Training dan Development khususnya tentang berbagai metode penelitian sosial sebagai upaya mengoptimalkan kinerja Dosen. Pada saat itu pelaksana kegiatan pelatihan adalah lembaga CARDS (Centre for Applied Rural Development Studies) yang bekerjasama dengan Universitas Wageningen Belanda.



Disamping itu juga ada pelatihan metode penelitian dari Dosen Unika Atmajaya Jakarta.

3. Beberapa Dosen mengikuti kegiatan APTIK di Pulau Jawa seperti: Penelitian Sosial, Kursus Statistik Jarak Jauh dan Membuat Modul. Kegiatan ini dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan Dosen di bidang penelitian dan pengajaran.
4. Setiap ada jabatan yang lowong, baik di lingkungan Fakultas maupun Rektorat diisi oleh Dosen dan Tendik yang dianggap kompeten (Promotion from within)

b. Tahap 2001 – 2015

Strategi yang dipakai adalah:

1. Strategi Fortress yaitu melakukan Program Pensiun Dini bagi Dosen yang tidak mau melanjutkan studi ke jenjang Strata 2. Strategi pengurangan Dosen sebagai reaktif dari kebijakan pemerintah yang menyatakan minimal tingkat pendidikan Dosen yang mengajar di program S1 adalah S2. Untuk meningkatkan efisiensi, dilakukan juga Program Pensiun Dini kepada Tendik.
2. Tipe Club dimana kepada Dosen diberikan kesempatan untuk mengikuti Seminar/Workshop maupun Lokakarya di dalam kota maupun luar kota.

c. Tahap 2015 sampai dengan sekarang

Strategi yang dipakai adalah: Strategi Academy dimana Unika Santo Thomas Medan tetap memberikan kesempatan kepada Dosen untuk melanjutkan studi ke jenjang Strata 3 (S3). Posisi strategis diisi tenaga dari luar agar dapat mempercepat upaya Unika Santo Thomas Medan menjadi universitas yang berskala Internasional.

### Kesesuaian antara strategi SDM yang dilaksanakan dengan Strategi Bisnis Unika Santo Thomas Medan

Kesuksesan dalam membangun suatu Perguruan Tinggi di zaman sekarang tidak hanya pada performance Perguruan Tinggi itu saja, melainkan juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Banyak faktor yang mempengaruhi ketidak berdayaan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) diantaranya strategi pengembangan organisasi PTS yang kurang baik. Pengembangan organisasi PTS harus mengalami pergeseran pada mutu layanan, dikelola dengan baik dan transparan, dikembangkan berdasarkan visi dan misi yang jelas dan diikuti serta dilaksanakan oleh setiap individu yang terlibat dalam pengelolaan PTS tersebut. (Ipong Dekawati, 2007, 26 – 35). Trend sekarang tentang pengelolaan SDM dalam organisasi terdapat kecenderungan untuk membangun tidak saja kemampuan dan kepribadian individu, efektivitas dan efisiensi infrastruktur, serta kualitas kehidupan kerja, tetapi juga kepribadian perusahaan (company personality). Jika dikaitkan dengan teori tentang hubungan strategi bisnis dan strategi SDM yang terdapat pada hal 26 dapat disimpulkan bahwa strategi SDM yang dilaksanakan sudah sesuai dengan strategi bisnis Unika Santo Thomas. Hal ini dapat dibuktikan pada tabel 6 berikut

Tabel 4. Hubungan strategi bisnis dan strategi SDM Unika Santo Thomas Medan

TAHUN OPERASI	STRATEGI KORPORASI	STRATEGI BISNIS	STRATEGI SDM
1984 – 2000	Pertumbuhan yaitu: a) Pengembangan Pasar (Market Development) b) Pengembangan Produk (Product Development)	Defender	Club
2001 – 2015	1. Pertumbuhan : Pengembangan Produk (Product Development) 2. Pengurangan dengan membalik (Turnaround)	Defender dan  Reactor	Club dan  Fortress
2016- sekarang	1. Stabilitas 2. Pertumbuhan :	Analyzer	Academy

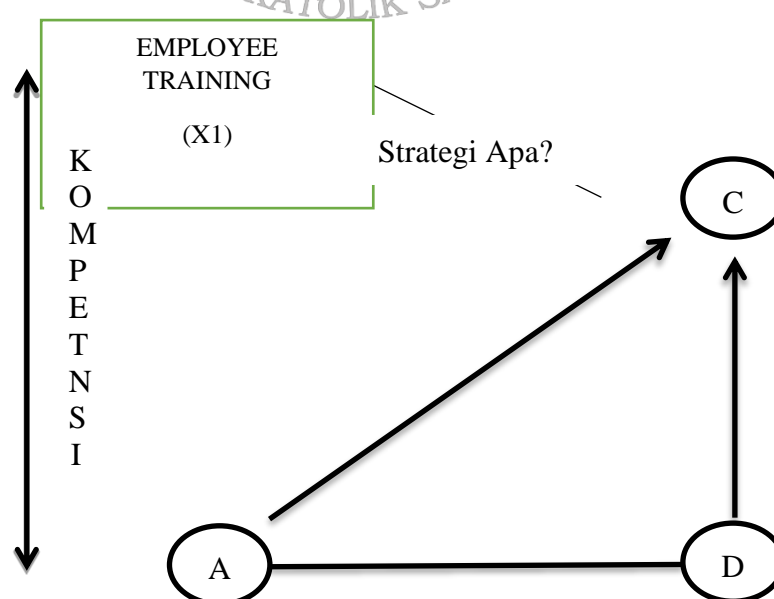
	a) Pengembangan Pasar (Market Development)		
	b) Pengembangan Produk (Product Development)		

Sumber: Data diolah

Strategi SDM menekankan perlunya perencanaan SDM dan penerapan strategi yang akan dirumuskan dalam konteks struktur organisasi. Menurut Schuler, strategi SDM berkaitan dengan tantangan yang sesuai dengan filosofi, kebijakan, program, praktek dan proses yang akan memacu dan memperkuat perilaku peran karyawan yang berbeda sesuai untuk setiap strategi bersaing. (Tampubolon, 2016, 34).

Salah satu tantangan yang dihadapi suatu perguruan tinggi adalah menghadirkan profesi Dosen Profesional yang akhirnya akan mempengaruhi output dari lembaga tinggi tersebut. Jika dikaitkan dengan teori dari Alwi yang terdapat pada gambar 3 dan tabel 5, berdasarkan kombinasi kompetensi dan motivasi, Dosen Unika Santo Thomas Medan dapat dikelompokkan atas 3 yaitu:

1. Dosen Senior dengan rentang usia 50 tahun ke atas dan memiliki masa kerja lebih dari 25 tahun. Kelompok ini berada pada posisi D, dimana motivasi tinggi tetapi kompetensi rendah. Untuk mencapai posisi C (yang ideal), dibutuhkan Pelatihan dan Pengembangan terutama agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang menuju pada Revolusi Industri 4.0 dan Kampus Merdeka.
2. Dosen dengan rentang usia antara 40 – 50 tahun dengan masa kerja antara 11 – 25 tahun, berada pada posisi B. Kompetensi tinggi namun motivasi kerja rendah. Untuk mencapai posisi C, Unika Santo Thomas Medan harus memperbaiki Sistem Kompensasinya dan menata ulang Desain Pekerjaan (Job-Redesign)
3. Dosen Junior dengan rentang usia di bawah 40 tahun dengan masa kerja kurang dari 10 tahun. Kelompok ini memiliki motivasi dan kompetensi yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari keterlibatan mereka dalam penelitian Hibah dan penulisan jurnal Internasional. Artinya mereka masuk dalam posisi C. Mereka yang nantinya dapat mendukung Unika Santo Thomas Medan dalam mewujudkan visi/misi menjadi Universitas yang berskala Internasional. Oleh sebab itu sudah selayaknya diberikan penghargaan, insentif dan peluang promosi kepada mereka untuk menduduki jabatan strategis.



**Gambar 3.** Kombinasi Kompetensi dan Motivasi (Alwi, 2001, 75)

Rendah ←—————→ Tinggi

### Motivasi Kerja

**Tabel 3. Problem Kompetensi/Motivasi dan Strategi**

Problem Kompetensi/Motivasi	Strategi SDM yang dipertimbangkan
Dari A ke C	Pelatihan dan Pengembangan, Job Re-design, Perbaikan Sistem Kompensasi
Dari B ke C	Sistem Kompensasi, Job Re-design
Dari D ke C	Pelatihan dan Pengembangan
Posisi C	Penghargaan, Insentif, Promosi

Sumber: Alwi, 2001, 75

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Strategi memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan. Strategi tidak saja dibutuhkan oleh organisasi yang menitik beratkan pada profit-oriented saja, namun juga bagi organisasi non-profit oriented seperti Universitas. Kemampuan bersaing organisasi melalui SDM berarti meletakkan peran orang dalam perusahaan untuk selalu melakukan peningkatan kualitas dan inovasi baik terhadap proses, sistem maupun produk untuk diharapkan mampu mempertahankan, meningkatkan pangsa pasar atau memperluas pasar dibandingkan dengan kekuatan pesaing lain dalam industri.
2. Organisasi yang mempunyai strategi yang jelas atau formal, lebih unggul kinerjanya dibandingkan dengan organisasi tanpa atau tidak terformulasikan dengan jelas strateginya. Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi bisnis Unika Santo Thomas Medan telah sesuai dengan sebagian besar strategi pengelolaan SDM nya. Kesesuaian antara kedua strategi tersebut akan menghasilkan keunggulan yang kompetitif karena segala urusan yang berkaitan dengan SDM akan dikelola dengan baik.

### Saran

1. Agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang menuju pada Revolusi Industri 4.0 dan Kampus Merdeka, sebaiknya Unika Santo Thomas Medan memberikan pelatihan dan sosialisasi mengenai aplikasi teknologi informasi kepada Dosen Senior yang sudah bekerja lebih dari 25 tahun. Pelatihan tersebut sangat dibutuhkan agar mereka dapat menyempurnakan proses pelaksanaan pekerjaannya.
2. Unika Santo Thomas Medan hendaknya memperbaiki Sistem Kompensasi dengan cara mengurangi kewajiban mengajar menjadi 8 sks per minggu seperti sediakala; memberikan penghargaan atau insentif bagi Dosen dan Tendik yang mampu bersaing secara Nasional maupun Internasional.
3. Agar dapat menjadi Universitas yang berskala Internasional, Unika Santo Thomas Medan harus memiliki teknologi pendidikan yang solid dengan cara membuka program pembelajaran berkelas Internasional baik dilihat dari Program Studi yang ditawarkan secara spesifik dan unik, maupun dari fasilitas/sarana dan prasarana yang dimiliki.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alen Grant dan Mike Owens. 2010. The Definitive Guide to Solite. Aspress. New York,  
Alwi, Syafaruddin. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategi Keunggulan Kompetitif Edisi Pertama. Cetakan Pertama. BPFE. Yogyakarta.

- David, Fred R. 2009. *Managemen Strategik. Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Salemba Empat. Jakarta
- Handoko Hani, T.dkk. 2004. *Strategi Organisasi*. Editor A. Usmara dan Lukas Dwiantara. Cetakan Pertama. Amara Books. Yogyakarta.
- Hunger J, David dan . Wheelen, Thomas L.2008. *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Mondy Wayne R. 2008. *Human Resource Management*, Jilid 1 Edisi 10, Alih Bahasa Bayu Airlangga, Erlangga, Jakarta
- Schermerhorn,R.John.2005.*Manajemen*.Edisi Bahasa Indonesia. Buku I. Andi. Yogyakarta.
- Soetjipto, dkk. 2002. *Paradigm Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Editor A. Usmara. Amara Books. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kelima. Alfabeta. Bandung
- Sulaksana Uyung. 2004. *Managemen Perubahan*. Cetakan I. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Tampubolon, Hotner. 2016. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*. Papas Sinar Sinanti. Jakarta.
- Umar Husein, 2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategi. Cara Mudah Meneliti Masalah Manajemen Strategik Untuk Skripsi-Tesis dan Praktek Bisnis*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

**Jurnal:**

- Bamberger. P dan Fiegenbaum, Meshoulam. 2010. The Role of Strategic Reference Points in Explaining The Nature and Consequences of Human Resource Strategy. *Academy of Management Review*. 21: 4, 926-58
- Mukti Ghufro Ali. 2021. Mewujudkan SDM Perguruan Tinggi Swasta Bermutu Guna Menghasilkan Inovasi Unggul. *Kemenristekdikti*. [docplayer.info/34697131.kopertis3.or.id](https://docplayer.info/34697131-kopertis3.or.id-tgl-18-Februari-2021) tgl 18 Februari 2021
- Ipong Dekawati. 2007. Strategi Pengembangan Organisasi Perguruan Tinggi Swasta. *Educare. Jurnal Pendidikan dan Budaya*, Vol. 4, No. 2, FKIP UNLA, hal. 26 – 35, Feb.2007.
- :(<http://manajemenekuitas.blogspot.com>, Senin 27 April 2009) Diakses Senin 19 Oktober 2020
- <http://library.binus.ac.id/body>. 2013100690MNBab2001-Library binus. Diakses Minggu, 1 Agustus 2021.