

PENGELOLAAN MODAL MANUSIA DALAM KAITANNYA DENGAN MANAJEMEN KINERJA

Amanda Setiorini

Dosen Program Studi Manajemen UNKRIS
Alamat: Kampus UNKRIS, Jatiwaringin Jakarta Timur
Email: amanda.unkris@setiorini.net

Abstract: *Globalization changes the business environment, which demands change from every business organization involved, to succeed in the new environment. For that purpose, human resource management needs to be directed to the development of human capital, which assumes employees as assets, not costs, for the company. The implication is that management needs to recognize each of its employees in order to maximize their potential and manage it to be a competitive advantage. This is where performance management plays a very important role.*

Keywords: *Human Resources, Human Capital, Strategic Human Resources, Performance Management, Human Resource Management*

PENDAHULUAN

Dewasa ini organisasi bisnis menghadapi persaingan ketat: pasar yang semakin sempit, pelanggan yang lebih cerdas dan menuntut, tuntutan untuk meningkatkan penjualan, dan lain-lain. Persaingan ketat ini terjadi akibat perubahan cepat yang berasal dari globalisasi dan kemajuan sistem informasi.

Perubahan memang tidak dapat disangkal dan dampaknya perlu diperhatikan: organisasi perlu meningkatkan kinerja melalui pengurangan biaya, meningkatkan penjualan dan jumlah pelanggan, meningkatkan penetrasi pasar, meningkatkan produktivitas dan kualitas, serta menghasilkan produk inovatif.

Siapa yang melakukan semua kegiatan tersebut? Tentu saja setiap individu yang terlibat dalam organisasi, mulai dari tingkat paling bawah hingga paling atas, lengkap dengan orang-orang yang bekerja sebagai pendukungnya meskipun kegiatannya tidak langsung berkaitan dengan tujuan bisnis organisasi.

Singkatnya, sumber daya manusia adalah kuncinya. Sebaik apapun tujuan

organisasi dan cara organisasi mencapainya, semua itu tidak akan tercapai tanpa memiliki sumber daya manusia yang tepat. Kesadaran akan kenyataan ini mengubah persepsi bisnis yang awalnya menempatkan manusia sebagai faktor produksi, menjadi aset yang dapat dikembangkan. Karenanya, “mengelola” karyawan sekarang menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia dalam organisasi bisnis.

Cania (2016) menyebutkan bahwa sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu sumber terpenting perusahaan saat ini. Manajemen sumber daya manusia menjadi lebih penting daripada sumber daya lainnya karena manusia menggunakan aset-aset lain dalam organisasi, menciptakan daya saing, dan mewujudkan tujuan. Untuk mencapai kinerja yang diinginkan, organisasi harus memahami harapan tenaga kerja mereka. Mewujudkan harapan karyawan memungkinkan mereka memunculkan perilaku yang diinginkan dalam organisasi. Beberapa hasil yang diinginkan organisasi dalam mengelola angkatan kerja mereka adalah: kompetensi, kerja sama karyawan dengan manajer, kerja sama antarkaryawan,

menunjukkan kemampuan karyawan; motivasi, komitmen dan kepuasan; sikap dan kehadiran; perilaku karyawan.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia dewasa ini semakin dalam. Karyawan tidak hanya diberi imbalan sesuai hasil pekerjaannya, tetapi juga perlu dikembangkan kemampuannya, bukan hanya untuk membantu tercapainya tujuan organisasi, tetapi juga untuk meningkatkan kapasitas dirinya sendiri. Hal ini penting agar karyawan lebih berdaya dan melihat eksistensi diri sebagai kebutuhan hidupnya yang dipenuhi oleh organisasi. Dengan demikian karyawan merasa lebih terikat serta menjadi bagian dari organisasi, dan selanjutnya bersedia memberikan kemampuannya untuk membantu organisasi mencapai tujuan. Di sinilah peran manajemen sumber daya manusia strategis terhadap kinerja organisasi.

Manajemen sumber daya manusia strategis merupakan transformasi yang relatif baru di bidang pengelolaan sumber daya manusia. Peran penting manajemen sumber daya manusia strategis adalah memfokuskan manajemen pada karyawan sebagai alat untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Kini, organisasi disadarkan bahwa kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang sesuai dapat meningkatkan kinerja di berbagai bidang, seperti produktivitas, kualitas, dan kinerja keuangan.

LANDASAN TEORI

Tujuan pengelolaan sumber daya manusia strategis adalah untuk meningkatkan kinerja usaha melalui pengelolaan manusia. Organisasi perlu mengelola sumber daya manusianya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Pencapaian tujuan dan sasarannya juga terjalin dalam kinerja yang lebih baik (Cania, 2016). Karenanya strategi pengelolaan sumber daya manusia harus

diintegrasikan dengan keseluruhan strategi organisasi dalam rangka mencapai kinerja yang dibutuhkan.

Manajemen sumber daya manusia strategis adalah proses yang melibatkan penggunaan pendekatan menyeluruh terhadap pengembangan strategi SDM, yang terintegrasi secara vertikal dengan strategi bisnis dan horizontal satu sama lain (Cania, 2016). Strategi ini mendefinisikan maksud dan rencana yang terkait dengan pertimbangan organisasi secara keseluruhan, seperti efektivitas organisasi dan aspek pengelolaan manusia yang lebih spesifik, misalnya; sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, penghargaan, dan hubungan karyawan.

Lebih lanjut Cania (2016) menyatakan bahwa fokus manajemen sumber daya strategis adalah menerapkan perubahan strategis dan meningkatkan dasar keterampilan organisasi untuk memastikan bahwa organisasi dapat bersaing secara efektif di masa depan (Holbeche dalam Cania, 2016). Manajemen sumber daya manusia strategis memfasilitasi pengembangan sumber daya manusia yang memenuhi persyaratan strategi persaingan usaha, sehingga tujuan dan misi organisasi akan tercapai (Guest dalam Cania, 2016). Strategi pengelolaan sumber daya manusia merupakan bagian integral dari strategi bisnis. Fokus utama dari strategi ini adalah untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi, strategi adalah serangkaian pilihan strategis, beberapa di antaranya mungkin direncanakan secara formal. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa sebagian besar strategi muncul dalam rangkaian tindakan dari waktu ke waktu (Boxall and Purcell dalam Cania, 2016).

Noe et al. (dalam Cania, 2016) mengacu pada praktik dan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Mereka berfokus pada

beberapa praktik penting yang, pada gilirannya, dapat berdampak positif terhadap kinerja organisasi, seperti perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, dan hubungan karyawan.

Cania (2016) mengutip Pfeffer yang membentuk kembali praktik-praktik ini menjadi tujuh praktik manajemen sumber daya; praktik ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan memungkinkan organisasi memperoleh keunggulan kompetitif. Praktik semacam itu dirinci sebagai berikut (Boxall, Purcell dan Wright dalam Cania, 2016): a. Ketenagakerjaan. b. Selektif mempekerjakan karyawan baru. c. Memiliki tim mandiri dan desentralisasi pengambilan keputusan sebagai prinsip dasar perancangan organisasi. d. Kompensasi yang relatif tinggi terhadap kinerja organisasi. e. Pelatihan yang ekstensif. f. Mengurangi perbedaan dan hambatan status, termasuk pakaian, bahasa, pengaturan kantor, dan perbedaan upah di seluruh tingkat. g. Berbagi informasi keuangan dan kinerja secara ekstensif ke seluruh organisasi.

Pengembangan strategi sumber daya manusia muncul setelah dibuat strategi bisnis. Namun sebelum penyusunan dan perumusan strategi bisnis seharusnya sudah menganalisa kompetensi staf, cara bagaimana mereka dimotivasi, serta jenis keterampilan dan pengetahuan karyawan (Cania, 2016). Justru tenaga kerja inilah yang akan mencapai indikator kinerja. Jadi, realisasi strategi bisnis datang melalui integrasi peluang kerja, harapan, dan faktor lain yang memengaruhi di dalam dan di luar organisasi. Kinerja akan berhasil diimplementasikan untuk mencapai kepuasan kinerja organisasi dari pencapaian karyawan, motivasi, manajemen sumber daya manusia yang

efektif, dengan memproduksi produk berkualitas tinggi.

Periset manajemen sumber daya manusia telah banyak merujuk pada klasifikasi hasil pengukuran Dyer dan Reeves (dalam Cania, 2016) sebagai berikut: a. Hasil terkait sumber daya manusia, seperti omzet, absensi, kepuasan kerja, komitmen. b. Hasil organisasi, seperti produktivitas, kualitas, pelayanan, efisiensi, kepuasan pelanggan. c. Hasil akuntansi keuangan, seperti keuntungan, penjualan, pengembalian aset, laba atas investasi. d. Hasil pasar modal, seperti pangsa pasar, harga saham, pertumbuhan (Boxall, Purcell dan Wright dalam Cania, 2016).

Pengukuran hasil seperti disebutkan di atas tidak terlepas dari manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah proses yang direncanakan dimana elemen kunci memiliki ukuran, umpan balik, penguatan positif, dan dialog yang berbeda antara manajer dan karyawan. Hal ini berkaitan dengan hasil pengukuran berupa kinerja yang diraih dibandingkan dengan harapan yang dinyatakan sebagai tujuan. Juga, ada hubungannya dengan input dan nilai.

Input adalah pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan untuk memberikan hasil yang diharapkan. Kebutuhan diidentifikasi dengan menentukan persyaratan ini dan mengevaluasi sejauh mana tingkat kinerja yang diharapkan dapat dicapai melalui penggunaan pengetahuan dan keterampilan yang efektif, perilaku yang sesuai.

Strategi manajemen kinerja berkaitan dengan semua bisnis dan bukan hanya para manajer. Jadi manajer tidak hanya bertanggung jawab untuk memberikan kinerja yang dibutuhkan. Manajer harus memiliki kepercayaan diri untuk mendistribusikan wewenang dan tanggung jawab ke seluruh organisasi. Dalam arti tertentu, para manajer perlu berkolaborasi dan menganggap dirinya sebagai bagian dari tim untuk melaporkan

pencapaian kinerja yang diinginkan. Manajer dan tim bertanggung jawab atas hasilnya dan keduanya terlibat dalam menyetujui apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana melakukannya. Proses manajemen kinerja adalah bagian dari menyapu seluruh organisasi. Manajer dan karyawan lain dalam organisasi harus bekerja bersama-sama, berkomitmen untuk mencapai kinerja.

Strategi manajemen kinerja harus fokus pada pengembangan ke proses yang berkesinambungan dan fleksibel, yang melibatkan para manajer dan semua orang dalam organisasi yang beroperasi sebagai satu tim. Mereka harus menentukan bagaimana cara terbaik bekerja sama untuk mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini memungkinkan untuk fokus pada perencanaan kinerja masa depan dan peningkatan kinerja yang ada. Strategi manajemen sumber daya manusia memberikan dasar untuk dialog reguler dan rutin antara manajer dan karyawan lainnya mengenai kebutuhan kinerja dan pengembangan lebih lanjut.

Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim (Armstrong, 2006). Menurut Armstrong, ini adalah sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan yang telah disepakati.

Studi sebelumnya telah menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Sumber daya manusia memainkan peran kunci agar bisa bersaing di pasar. Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat akan memungkinkan tercapainya tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Potensi penggunaan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan dalam organisasi akan memungkinkan realisasi kinerja organisasi. Pada dasarnya, juga ditegaskan oleh penelitian

lain, bahwa manajemen strategis sumber daya manusia berdampak pada kinerja organisasi.

Organisasi berusaha menciptakan persaingan yang kompetitif di pasar, mencapai pengelolaan sumber daya manusia mereka dalam mencapai kinerja organisasi yang dibutuhkan. Beberapa tujuannya adalah mengurangi biaya, mencapai tingkat penjualan, meningkatkan jumlah pelanggan, meningkatkan persentase pasar, meningkatkan kualitas produk, produk inovatif, meningkatkan produktivitas. Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam mencapai indikator kinerja ini. Tapi sebelum itu, organisasi harus menyadari harapan karyawan sehingga karyawan mau menunjukkan keahlian mereka, termotivasi, dan berperilaku sesuai dengan keinginan organisasi untuk mencapai kinerja.

Manajemen sumber daya manusia strategis adalah proses rinci untuk manajemen sumber daya manusia di seluruh organisasi sehingga terintegrasi dengan keseluruhan strategi organisasi. Hal ini memungkinkan organisasi memiliki karyawan dengan keterampilan yang tepat dan menempatkan mereka dalam posisi sesuai dengan tingkat kualifikasi dan keterampilan mereka. Penulis yang berbeda telah mencoba memberikan definisi lain untuk kinerja organisasi.

Hubungan antara manajemen sumber daya manusia strategis dan kinerja organisasi telah dikembangkan oleh penulis Michael Armstrong. Menurutnya, kinerja merupakan fungsi dari Kemampuan + Motivasi + Kesempatan (AMO) (Armstrong, 2006). Dengan mengenali harapan karyawan, maka akan tercapai kinerja yang dibutuhkan oleh organisasi. Organisasi perlu mempertimbangkan sumber daya manusia sebagai alat untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang diperlukan untuk menciptakan kebijakan dan praktik

yang sesuai. Juga, wewenang dan tanggung jawab harus melibatkan seluruh organisasi yang bekerja sebagai satu tim dan tidak hanya fokus pada manajer. Strategi manajemen kinerja harus fokus pada pengembangan proses yang berkesinambungan dan fleksibel.

PEMBAHASAN

Perubahan memang sedang terjadi dimana-mana, di berbagai bidang dan sendi kehidupan manusia. Tak terkecuali pada bidang sumber daya manusia dalam organisasi. Manusia kini dipandang sebagai aset yang tidak dapat diperlakukan sama dengan faktor produksi lainnya. Bahkan menjadi pembeda organisasi dalam bisnis serupa, yaitu menjadi salah satu faktor keuntungan kompetitif (*competitive advantages*).

Modal manusia merupakan konsep yang unik karena beberapa alasan. Pertama, seperti telah disebutkan sebelumnya, modal manusia berada pada diri manusia itu sendiri. Jadi, meskipun manusia tersebut bekerja untuk sebuah perusahaan, modal tersebut tidak serta-merta menjadi milik perusahaan, melainkan tetap pada manusia yang bersangkutan. Perusahaan hanya dapat mendorong manusia tersebut karyawan, dalam hal ini untuk menyumbangkan pengetahuan yang dimilikinya bagi pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi. Cara ini dilakukan dengan memberikan imbal jasa yang disepakati dengan karyawan tersebut.

Keunikan kedua, modal manusia dipengaruhi oleh pengalaman hidup setiap orang yang tentu saja berbeda dengan orang lain. Meskipun dua orang belajar pada sekolah yang sama dan kemudian bekerja pada perusahaan yang sama, pengalaman yang terbentuk pada keduanya tidak mungkin sama. Pengalaman dan pembelajaran yang dialami seseorang membentuk

pengetahuan yang tidak hanya bersifat eksplisit, tetapi juga tacit. Pengetahuan yang bersifat tacit ini (*tacit knowledge*) tidak mudah dipindahtangankan kepada orang lain. Bahkan dengan menempel ketat dan meniru sumber tacit knowledge ini semaksimal mungkin, orang lain belum tentu dapat menguasai pengetahuan tersebut dengan taraf yang sama dengan sumbernya.

Keunikan ketiga, modal manusia sulit dihitung, baik biayanya maupun dampaknya. Sebagai contoh, ketika seseorang ditugaskan oleh perusahaan tempatnya bekerja untuk mengikuti sebuah pelatihan. Ia mendapat pembiayaan penuh dari perusahaannya, sejumlah Rp X juta. Setelah mengikuti pelatihan, ia tentunya diharapkan menerapkan ilmu yang didapatnya dari pelatihan tersebut untuk mengembangkan perusahaan. Namun bagaimana menghitung bahwa uang sejumlah Rp X juta tersebut telah “dikembalikan” oleh karyawan tersebut dalam bentuk pengembangan perusahaan?

Dari poin-poin tersebut dapat dilihat betapa berbedanya pengelolaan sumber daya manusia dewasa ini dibandingkan sebelumnya. Organisasi tidak bisa lagi menyamakan perlakuan terhadap karyawannya dengan perlakuan terhadap mesin dan faktor produksi lain. Karyawan perlu diperlakukan secara berbeda.

Meski demikian, pengelolaan manusia dalam organisasi tetap perlu merujuk pada satu hal, yaitu tercapainya tujuan organisasi. Untuk dapat mencapai tujuannya, maka manajemen sumber daya manusia perlu diarahkan secara strategis, sesuai dengan kebutuhan organisasi. Di sinilah dibutuhkan manajemen kinerja yang terkait erat dengan manajemen sumber daya manusia strategis.

Modal Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia dewasa ini telah diarahkan menjadi

pengelolaan modal manusia. Ini berarti bahwa manusia sebagai aset organisasi perlu diperlakukan dengan cara yang berbeda, sesuai dengan keunikannya. Karenanya pengelolaan modal manusia perlu mempertimbangkan keunikan ini. Padahal, setiap manusia dalam hal ini karyawan dalam organisasi memiliki kompetensi masing-masing.

Schultz (dalam (Andra & Boldea, 2015) menyatakan bahwa modal manusia adalah sumber daya langka yang harus dikembangkan, pendidikan dan kesehatan dianggap sebagai variabel kunci dalam menjelaskan perkembangan ekonomi di abad ke-20. Sumber daya ini akhirnya dilirik karena fungsi produksi yang umum dipahami tidak dapat menjelaskan pertumbuhan yang diakibatkan oleh kemajuan teknologi yang membutuhkan modal manusia di dalamnya.

Lebih lanjut Andra dan Boldea (2015) menjelaskan, dalam proses produksi, para ekonom klasik mengidentifikasi dan mendefinisikan tiga faktor produksi: tanah, modal fisik dan modal kerja (angkatan kerja). Tanah adalah kondisi *sine qua non* untuk tanaman pangan, pertanian, perkembangan pertanian, usaha industri, peternakan dan lain-lain yang didirikan di atasnya, dan, pada umumnya, situs yang diperlukan untuk melakukan keseluruhan aktivitas ekonomi masyarakat. Untuk mencapai semua ini akan dibutuhkan faktor lain, yaitu tenaga kerja.

Konsep modal mencakup keterampilan dan atribut individu lainnya yang menghasilkan keuntungan pribadi, ekonomi, dan sosial. Beberapa dari kualitas, pengetahuan, keterampilan, diperoleh melalui pendidikan dan pembelajaran dan/atau pengalaman yang didapat dalam pekerjaan. Modal manusia mencakup kemampuan bawaan individu tertentu yang dapat diperkaya dan dihargai di pasar tenaga kerja. Juga, beberapa aspek motivasi dan kesejahteraan, serta atribut seperti

kesehatan fisik, emosional dan mental individu, dianggap sebagai modal manusia. Modal manusia merupakan "keterampilan, pengetahuan, kompetensi dan atribut yang terkandung dalam individu yang memfasilitasi terciptanya kekayaan pribadi, sosial dan ekonomi" (OECD dalam Andra & Boldea, 2015).

Ada lima sumber produksi dan peningkatan sumber daya manusia, yaitu - layanan kesehatan (termasuk infrastruktur) yang berdampak langsung pada peningkatan harapan hidup dan kualitas; pelatihan khusus di tempat kerja (termasuk belajar); pendidikan formal di semua tingkatan; program studi dan pelatihan orang dewasa di luar perusahaan; migrasi tenaga kerja dan keluarga mereka untuk meningkatkan kesempatan kerja. Bagi Schultz (dalam Andra & Boldea, 2015), modal manusia adalah sumber daya langka yang harus dikembangkan, pendidikan dan kesehatan dianggap sebagai variabel kunci dalam menjelaskan perkembangan ekonomi di abad ke-20.

Mestieri, Schauer, & Townsend, (2017) mempelajari bahwa investasi modal manusia tidak hanya meningkatkan pasokan tenaga kerja pekerja yang efektif, namun juga meningkatkan produktivitas pengusaha yang mengelola perusahaan. Dengan demikian, distorsi dalam investasi pendidikan mempengaruhi produktivitas pekerja dan pengusaha.

Sementara (Mariz-Perez, Teijeiro-Alvarez, & García-Alvarez, 2012) menjelaskan bahwa modal manusia sendiri meliputi pengalaman, keterampilan, pengembangan profesional karyawan, kerja tim, dan sebagainya. Kita sadar akan efek positif inovasi teknologi, berupa kemungkinan peningkatan produktivitas, pengembangan produk baru, peningkatan kualitas dan diferensiasi, pengurangan biaya dan harga, dan lain-lain. Oleh karena itu, inovasi sangat penting untuk

meningkatkan nilai perusahaan (Tseng & Goo dalam Mariz-Perez et al., 2012).

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Ide mengenai modal manusia ini sejalan dengan tujuan pengelolaan sumber daya manusia strategis, yaitu meningkatkan kinerja usaha melalui pengelolaan manusia (Cania, 2016). Dengan kata lain, melalui pengenalan terhadap keunikan kompetensi setiap karyawan, manajemen dapat mengambil berbagai sisi positif sembari menekan sisi negatif mereka sehingga mendapatkan keuntungan bagi organisasi, yaitu tercapainya tujuan organisasi.

Namun penerapan hal itu tidak semudah mengatakan atau menuliskan. Pengelolaan sumber daya manusia selama ini telah demikian terpaksa dengan keseragaman. Karyawan dikelompokkan ke dalam tingkatan-tingkatan dan jenis-jenis pekerjaan tertentu, sehingga sulit untuk mengenali keunikan mereka. Ini adalah pekerjaan besar bagi orang-orang yang bekerja di bidang pengelolaan sumber daya manusia, baik profesional maupun mereka yang berada di dalam organisasi.

Untuk mengelola modal manusia, manajemen perlu mengenali kapasitas setiap orang. Ini berarti perlu mengenali kelemahan dan kelebihan setiap karyawan. Untuk memenuhi tuntutan ini, bagian personalia perlu mempunyai data yang jelas dan rinci mengenai setiap karyawan, termasuk latar belakang, kepribadian, minat, dan lain-lain yang dapat mendukung atau menghambat pekerjaannya. Bagian personalia perlu mengetahui bagaimana setiap karyawan dapat dan ingin berkembang.

Hal ini juga disampaikan Cania (2016), bahwa manajemen perlu menganalisa kompetensi karyawan, jenis keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan, serta mengetahui bagaimana mereka dapat memotivasi

karyawan. Kombinasi ketiga hal tersebut saja sudah akan menghasilkan keunikan yang cukup banyak untuk dipelajari dan dikaitkan dengan strategi bisnis perusahaan.

Sebagai contoh, dua orang yang sama-sama memiliki kompetensi di bidang hubungan masyarakat. Namun setelah digali lebih dalam, salah satu lebih terampil berkomunikasi secara lisan sementara yang lainnya lebih terampil berkomunikasi secara tulisan. Ditambah lagi dengan berbagai minat, pengalaman, dan keunikan masing-masing, manajemen tidak dapat memperlakukan keduanya secara persis sama.

Misalnya, yang lebih terampil berkomunikasi lisan perlu lebih didorong untuk tampil. Dengan banyaknya jam terbang tampil di depan publik, kemampuannya lebih terasah. Sementara yang lebih terampil berkomunikasi secara tulisan, perlu diberi kesempatan untuk mengembangkan minatnya. Bahkan, manajemen yang efektif akan dapat menggabungkan kedua orang dengan keterampilan yang berbeda itu untuk saling melengkapi. Keunikan masing-masing akan memperkuat tim hubungan masyarakat di dalam organisasi tersebut.

Inilah inti dari manajemen sumber daya manusia strategis. Setiap kemampuan dan minat dikembangkan sedemikian rupa sehingga dapat mendukung tujuan organisasi. Brewster et al., (dalam Cania, 2016), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia yang strategis dapat membawa sejumlah manfaat bagi organisasi: a. Berkontribusi pada pencapaian tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan, b. Mendukung dan menerapkan strategi bisnis perusahaan dengan baik, c. Menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, d. Meningkatkan tanggap dan potensi inovasi perusahaan, e. Meningkatkan jumlah opsi strategis yang layak tersedia bagi perusahaan, f. Berpartisipasi dalam perencanaan

strategis dan memengaruhi arah strategis perusahaan sebagai anggota manajemen puncak yang sama haknya, g. Meningkatkan kerjasama antara departemen sumber daya manusia dan manajer lini.

Manajemen Kinerja

Seperti disampaikan oleh Cania (2016), manajemen sumber daya manusia strategis adalah proses yang melibatkan penggunaan pendekatan menyeluruh terhadap pengembangan strategi SDM, yang terintegrasi secara vertikal dengan strategi bisnis dan horizontal satu sama lain. Bagaimanapun, strategi pengelolaan sumber daya manusia merupakan bagian integral dari strategi bisnis. Fokusnya adalah strategi untuk mencapai tujuan organisasi, dengan mengacu pada praktik yang penting dan berdampak positif terhadap kinerja organisasi, misalnya perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, dan hubungan karyawan.

Manajemen kinerja, seperti disebutkan di atas, merupakan perangkat untuk mengelola kinerja individu agar dapat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam konteks pengelolaan modal manusia, maka manajemen kinerja perlu disesuaikan dengan keunikan setiap individu. Artinya, manajemen perlu mencari cara agar kekhasan tersebut dapat ditonjolkan dan dikembangkan lebih jauh dengan cara tertentu pula—sehingga memberikan dampak positif bagi organisasi.

Manajemen kinerja yang seperti ini membutuhkan komunikasi dua arah yang intensif antara atasan dengan setiap bawahannya. Hubungan yang baik ini tidak dapat tercipta jika kedua belah pihak tidak menumbuhkan rasa saling percaya dan saling menghargai.

Dalam konteks dunia industri sekarang ini, masih banyak atasan yang menganggap bawahannya sebagai orang-

orang yang tidak setara dengannya, sehingga menimbulkan persepsi adanya perbedaan tingkatan di antara mereka yang berdampak pada seluruh segi kehidupan. Pola hubungan birokratis ini tidak memungkinkan terjalin hubungan yang saling percaya, karena prinsip utama dalam membentuk hubungan tersebut adalah kesetaraan.

Dengan menempatkan diri secara setara, atasan dan bawahan dapat menjalin komunikasi dan hubungan yang baik serta terbuka, dimana dalam hubungan tersebut mereka dapat saling memberi masukan mengenai kinerja dan mengatasi berbagai masalah yang mungkin timbul. Jika setiap bagian mampu mengelola timnya dengan menjalin hubungan kerja yang baik, pengelolaan modal manusia dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien.

Salah satu prinsip manajemen kinerja adalah kemampuan memberi umpan balik yang dapat mengembangkan bukan menyalahkan pihak yang mendapat umpan balik tersebut. Dengan demikian setiap orang akan dapat saling menjaga agar tetap dalam koridor yang sama untuk mencapai tujuan organisasi. Kelompok-kelompok yang sinergis ini pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Kinerja sumber daya manusia dapat diukur melalui (Dyer dan Reeves dalam Cania, 2016): a. Hasil terkait sumber daya manusia, seperti omzet, absensi, kepuasan kerja, komitmen. b. Hasil organisasi, seperti produktivitas, kualitas, pelayanan, efisiensi, kepuasan pelanggan. c. Hasil akuntansi keuangan, seperti keuntungan, penjualan, pengembalian aset, laba atas investasi. d. Hasil pasar modal, seperti pangsa pasar, harga saham, pertumbuhan (Boxall, Purcell dan Wright dalam Cania, 2016).

Tahapan pertama terkait dengan sumber daya manusia. Jika organisasi berhasil menggerakkan modal manusia

untuk berkomitmen hingga tercapai kepuasan kerja, maka tahap selanjutnya akan dapat diperoleh, yaitu hasil atau kinerja organisasi seperti produktivitas, kualitas, pelayanan, efisiensi, kepuasan pelanggan. Dari tahap tersebut dapat diraih tahap ketiga, yaitu kinerja akuntansi keuangan, seperti keuntungan, penjualan, dan sebagainya. Termasuk kinerja pasar modal jika perusahaan terlibat di dalamnya. Dengan demikian, jelas bahwa modal manusia adalah faktor penting. Pengelolaan modal manusia menjadi awal tercapainya pelaksanaan strategi bisnis yang tepat, dan pada akhirnya mencapai tujuan organisasi. Mencapai pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien dapat berdampak panjang hingga kinerja organisasi.

PENUTUP

Semua berawal dari manusia, karena manusialah yang menggerakkan berbagai faktor produksi lainnya. Mengelola modal manusia dengan baik berarti membangun relasi dengan karyawan yang loyal kepada organisasi, berkomitmen tinggi, hingga memiliki kepuasan dalam hubungannya dengan organisasi dan pekerjaan yang dilakukannya.

Namun modal manusia bukan hal yang mudah untuk dikelola, karena setiap manusia memiliki keunikan yang perlu diperhatikan. Padahal, manajemen organisasi bisnis masih terbiasa dengan cara pengelolaan sumber daya manusia yang mencari dan mengelompokkan individu ke dalam berbagai persamaan. Sementara, isu pengelolaan modal manusia saat ini adalah mengelola keberagaman dan keunikan individu yang tergabung dalam sebuah organisasi bisnis.

Jika manajemen berhasil mengelola modal manusia seperti ini, setiap individu dapat dikembangkan sesuai dengan kapasitas dan minatnya masing-masing,

dan hal ini akan memberikan hasil yang lebih baik daripada jika mereka dikembangkan tanpa memperhatikan keunikan masing-masing. Dengan memiliki beragam kapasitas puncak, sebenarnya organisasi sedang mengumpulkan berbagai orang berbakat yang dapat saling melengkapi dan mendukung dalam mencapai tujuan organisasi.

Karena itu manajemen kinerja yang menjadi cara bagi organisasi untuk mencapai tujuannya—perlu dikelola dengan cara yang berbeda pula. Organisasi perlu lebih mengedepankan komunikasi dan pemberian umpan balik secara berkelanjutan antarkaryawan dan antarbagian, sehingga sinergi semua pihak terjalin dengan baik dalam memutar roda bisnis organisasi.

Tantangan paling besar dalam hal ini dapat dibedakan atas dua hal. Pertama, mengelola modal manusia dengan cara baru, yaitu cara-cara yang menonjolkan keunikan manusia dan mengembangkannya secara maksimal. Hal ini memerlukan cara pandang baru yang lebih individualistik, dengan menghindari pola penyeragaman yang selama ini terjadi.

Tantangan kedua adalah manajemen kinerja. Hingga saat ini masih banyak organisasi bisnis yang belum menganggap penting manajemen kinerja. Lina Miftahul Jannah, dosen Administrasi Negara, Universitas Indonesia, menyatakan bahwa manajemen kinerja tidak diterapkan pada aparatur sipil negara (KOMPAS, 2017). Dengan demikian ukuran kinerja individu maupun organisasi belum dianggap penting untuk menjadi keberhasilan lembaga. Hal ini perlu menjadi pertimbangan serius bagi setiap organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Andra, M., & Boldea, M. (2015). HUMAN CAPITAL AND ITS INFLUENCE ON ECONOMIC DEVELOPMENT. THE CASE OF ROMANIA. *Annals of Constantin Brancusi University of Targu-Jiu. Economy Series*, (4). JOUR.
- Armstrong, M. (2006). Human resource management practice. *London: Kogan page limited*. JOUR.
- Cania, L. (2016). The impact of strategic human resource management on organizational performance. JOUR.
- KOMPAS. (2017, Desember 12). Belum Ada Perubahan Kinerja yang Signifikan. Diambil dari <https://www.pressreader.com/indonesia/kompas/20171212/281556586168978>
- Mariz-Perez, R. M., Teijeiro-Alvarez, M. M., & García-Alvarez, M. T. (2012). The relevance of human capital as a driver for innovation. *Cuadernos de economia*, 35(98), 68–76. JOUR.
- Mestieri, M., Schauer, J., & Townsend, R. M. (2017). Human capital acquisition and occupational choice: Implications for economic development. *Review of Economic Dynamics*, 25, 151–186. JOUR.