

**PENTINGNYA PEMILIHAN STRATEGI PENGELOLAAN
SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENCAPAIAN
TUJUAN ORGANISASI**

Oleh :

Amiartuti Kusmaningtyas

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi dan Program Pascasarjana
Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Surabaya

ABSTRACT

Every organization even business oriented organization, social (foundation) organization, government organization and other social organization surely have a purpose to reach that become motivation to act.

Human resources' role will be more appreciated especially in human resources competency in business management. Appreciation of human resources competency is needed because it will influence the effectivity of business activities.

The leading ability should be well controlled by manager, because without the leading ability which connected to human resources, the manager will imposible to reach the success.

Keywords : *Strategy of Human Resources Management, Competency, Professional Manager.*

Pendahuluan

Globalisasi harus diterima sebagai suatu kenyataan. Era ini menuntut semua manusia harus melengkapi *knowledge* untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan. Hal ini berarti kita sebagai manusia termasuk pengelola organisasi maupun pengelola suatu usaha dituntut untuk lebih kuat menghadapi ancaman, tantangan yang apabila dimungkinkan tantangan yang ada tersebut dapat diciptakan sebagai peluang dengan kemampuan (kompetensi) dan kreativitas. Pemikiran seperti ini harus dimiliki para manajer atau pimpinan suatu organisasi yang dikatakan sebagai strategi kepemimpinan.

Semua organisasi baik organisasi yang berorientasi bisnis, organisasi sosial (yayasan), organisasi pemerintahan maupun organisasi kemasyarakatan yang lain, tentu mempunyai suatu tujuan yang ingin dicapai, yang menjadi motivasi untuk beraktivitas. Dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan mengatakan bahwa seorang karyawan termotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini bahwa upaya tersebut akan mengantarkan suatu penilaian kinerja yang baik, dan penilaian yang baik akan mendorong ganjaran organisasional (imbalan), seperti bonus, kenaikan gaji atau promosi. Berbagai ganjaran tersebut pada akhirnya akan memuaskan tujuan pribadi karyawan.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.

Disinilah peran penting seorang pemimpin atau manajer suatu organisasi untuk berupaya secara maksimal bagaimana dapat mengelola dan mengembangkan pegawai atau karyawannya agar karyawan merasa puas sehingga dapat mengoptimalkan motivasi dan kinerjanya dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan, merupakan salah satu penentu arah tujuan organisasi, dituntut untuk mampu menyikapi perkembangan zaman. Pada era global ini, pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi kondisi dunia yang selalu berubah, dalam arti tidak merespon perubahan yang ada diluar organisasinya, besar kemungkinan akan mengkondisikan organisasinya dalam situasi tidak menentu dan pada akhirnya apabila pemimpin yang bersangkutan hanya mementingkan dirinya sendiri tanpa memperhatikan bagaimana organisasinya berkembang secara berkelanjutan, maka suatu saat organisasi tersebut akan mengalami keruntuhan.

Penilaian kinerja atau biasa diistilahkan prestasi kerja adalah suatu proses dimana kontribusi karyawan terhadap organisasinya dinilai dalam periode waktu tertentu. Penilaian kinerja baik dalam bentuk penilaian individu maupun kelompok, merupakan sarana untuk meningkatkan kinerja, yang nantinya akan menghasilkan suatu balikan bagi karyawan.

Menurut Fachrunnisa (2004), balikan penilaian baik yang merupakan balikan positif atau negatif berpengaruh secara signifikan pada persepsi kegunaan bahwa belikan penilaian berguna untuk mengembangkan kinerja dimasa depan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, bagi perusahaan yang berusaha untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui karyawannya, harus mampu mengelola perilaku dan hasil kerja semua karyawan. Lebih-lebih dalam proses globalisasi saat ini, menuntut beberapa hal yang memang harus diperhatikan agar perusahaan siap berkompetisi; antara lain berusaha untuk meningkatkan penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi serta peningkatan kualitas sumber daya manusianya, karena hal ini merupakan kunci pokok yang perlu dipersiapkan dalam menghadapi kompetisi.

Perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks, mendorong organisasi melakukan peran fungsi sumberdaya manusia, karena sumber daya manusia saat ini merupakan salah satu komponen keunggulan bagi suatu organisasi untuk bersaing.

Nadler (1995) mengatakan ada beberapa asumsi yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi. Filosofi hubungan manusia dan sumber daya manusia, berasumsi bahwa manusia merupakan anggota keluarga yang ingin berguna dan dibutuhkan bagi organisasi, dan mempunyai kontribusi serta kemampuan pengendalian diri dalam aktivitas organisasi.

Sebagai sumber daya manusia, dia berkemampuan menjadi mitra dalam pengembangan dan menjadi aset penting dalam organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut Milkovich & Boudrean (1994) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan dalam rangka menilai kinerja karyawan, sedangkan kinerja karyawan diartikan sebagai suatu tingkatan bahwa karyawan telah memenuhi persyaratan kerja yang ditentukan.

Hasil evaluasi yang menyatakan kelemahan atau kekurangan, maupun kelebihan dari karyawan pada dasarnya merupakan suatu masukan penting bagi para pemimpin. Kelebihan dari karyawan haruslah direspon oleh organisasi dengan memberikan penghargaan, karena penghargaan tersebut dapat memberikan motivasi tersendiri bagi karyawan. Dengan demikian penting bagi seorang pemimpin untuk memiliki suatu pengetahuan dan ketrampilan bagaimana dapat memotivasi karyawannya dengan baik.

Greenberg dan Baron (2000) mendefinisikan motivasi adalah serangkaian proses yang menggerakkan, mengarahkan dan mempertahankan perilaku individu untuk mencapai beberapa tujuan. Suatu organisasi, perlu mempelajari tentang motivasi, karena organisasi terdiri dari berbagai macam individu yang mempunyai motivasi berbeda-beda, organisasi harus bisa mengidentifikasi masing-masing motivasi tersebut dan berusaha meningkatkannya dan menciptakan kondisi yang memudahkan individu mencapai tujuannya.

Dari uraian-uraian diatas jelaslah bagi kita bahwa peran seorang pemimpin untuk memotivasi karyawannya agar memiliki suatu kinerja yang baik, mutlak diperlukan.

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Kinerja karyawan umumnya terdorong oleh tersedianya promosi, kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, banyaknya inisiatif, kreativitas, imbalan dan lain-lain. Hal ini karena kinerja karyawan yang dapat diukur dengan baik akan mendorong pencapaian kinerja seperti yang ditentukan oleh organisasi sebagai upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Maka yang perlu diperhatikan oleh manajer atau pemimpin organisasi antara lain adalah bagaimana dapat mengembangkan potensi sumber daya manusia yang ada agar organisasi dapat menghasilkan suatu kemajuan berkelanjutan. Pengukuran kinerja yang berkelanjutan apabila dilakukan oleh seorang pemimpin, akan menghasilkan suatu umpan balik (*feedback*) tentang berbagai hal yang dialami sumber daya manusia tersebut antara lain mengenai informasi kemampuan, kelebihan, kekurangan, potensi, situasi dll, dalam upaya perbaikan terus menerus yang harus dievaluasi agar semua hubungan sistem dalam organisasi dapat mencapai keberhasilan dimasa mendatang. Hasil *feedback* tersebut selanjutnya akan bermanfaat untuk menentukan tujuan, mengevaluasi misi dan visi organisasi serta penentuan perencanaan dan pengembangan organisasi.

Menurut Nimran, U dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (1995) usaha-usaha pengembangan sumber daya manusia dapat diarahkan pada 3 (tiga) sasaran, yaitu aspek *kognitif*, aspek *psikomotorik* dan aspek *afektif*. Selanjutnya, Notoatmodjo dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (1998) mengatakan bahwa pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia mempertimbangkan pula beberapa faktor yaitu : faktor internal (terdiri dari misi dan tujuan organisasi, strategi pencapaian tujuan, sifat dan jenis kegiatan) dan faktor eksternal (terdiri dari kebijakan pemerintah, sosio budaya masyarakat dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi).

Dari uraian seperti tersebut di atas, jelas bahwa peran manajer atau pemimpin suatu organisasi tidaklah ringan. Hal ini karena dari sekian banyak sumber daya yang ada pada suatu perusahaan atau organisasi yang terdiri dari sumber daya fisik (prasarana dan sarana), sumber daya dana (keuangan) dan sumber daya manusia, sumber daya manusia yang masih merupakan sumber daya yang utama dan mempunyai kemampuan serta peranan yang “menentukan” dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang pelaksanaannya diharapkan mencapai efektifitas dan efisiensi yang tinggi. Pada era yang sudah mengglobal ini sumber daya manusia bukan hanya dianggap sebagai obyek namun dihargai sebagai asset sosial organisasi yang sangat menentukan dalam keberhasilan organisasi.

Oleh karena itu setiap organisasi dituntut untuk dapat mengembangkan dan memberikan kesempatan kepada para karyawannya untuk dapat mengembangkan dirinya (berkarier) dengan pembinaan manajer atau pemimpin organisasi tersebut. Apabila hal ini dilakukan dengan sebaik-baiknya, maka akan dapat menciptakan *man power planning* yang menghasilkan sumber daya manusia maju sebagai asset pengembangan masa yang akan datang. Keberhasilan pelaksanaan program pengembangan dan pembinaan karyawan tersebut, tentu akan berpulang kepada diri individu karyawan yang bersangkutan sebagai mana yang dikembangkan dan kepada pemimpin organisasi sebagai yang membina.

STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA

Strategi sumber daya manusia menurut Randall Schuler :

Strategi sumber daya manusia berkaitan dengan visi, misi, strategi perusahaan (korporat), SBU dan juga strategi fungsional. Dalam penentuannya, strategi sumber daya manusia, perlu memperhatikan visi, misi, dan strategi korporat. Selanjutnya, perlu pula dirumuskan secara logis, jelas dan tegas mengenai penerapannya (*applicable*). Hal ini diharapkan strategi sumber daya manusia mendukung implementasi dari strategi korporat. Oleh karena itu, agar strategi sumber daya manusia dapat mendukung implementasi dari strategi korporat, maka aktivitas-aktivitas sumber daya manusia harus selalu diselaraskan dengan strategi korporat. Dampak positif dari implementasi tersebut apabila dilaksanakan dengan baik, niscaya sasaran perusahaan akan tercapai.

Tugas manajer sehubungan dengan implementasi strategi seperti tersebut diatas menurut Tempe A. Dale dalam *Memimpin Manusia (Managing People)* (1999) antara lain mengatakan : Para manajer masa sekarang harus dapat memahami para karyawan, sehingga aktivitas dalam membina hubungan-hubungan baru dengan mereka sangat penting dilakukan. Memimpin asset manusia berarti memandang pria dan wanita yang bekerja untuk perusahaan sebagai “modal sosial” yang penting. Inti hubungan baru tersebut adalah upaya terus menerus untuk memberi kesempatan pada karyawan agar lebih berkembang terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dan tanggap teknologi lingkungan mereka.

Uraian tersebut mengandung pengertian bahwa di dalam memperlakukan karyawan, seorang manajer, harus memperlakukan karyawannya sebagai suatu asset yang diistilahkan sebagai “modal sosial” sehingga manajer harus dapat pula berusaha untuk menambah nilai asset tersebut seperti yang akan ditumbuhkan kepada asset yang lain, misalnya manajer antara lain harus meningkatkan komitmen dan kecakapan karyawannya kearah kemajuan organisasi, dimana hal ini merupakan suatu investasi yang sangat berharga bagi perusahaan untuk masa mendatang.

Dalam melakukan suatu strategi sumber daya manusia tersebut diperlukan suatu manajemen kinerja yang secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu sistem yang mengatur pengelolaan kinerja sumber daya manusia suatu perusahaan atau organisasi.

MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA

Dari uraian diatas mengenai bagaimana pengelolaan sumber daya manusia dan bagaimana strategi sumber daya manusia yang keduanya tampak saling melengkapi, pada intinya diperlukan suatu manajemen strategis untuk mengelola kinerja karyawan.

Menurut David Fred R (2002) manajemen strategik didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya. Fokus manajemen strategik terletak pada memadukan manajemen, pemasaran, keuangan atau akunting, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Ansoff, I and Mc. Donnel, dalam *Implanting Strategic Management* (1990) berpendapat bahwa :

“Basically a strategy is a set of decision making rules for guidance of organizational behavior”

Yang apabila diterjemahkan kurang lebih adalah : pengertian dasar atau definisi strategi adalah merupakan seperangkat peraturan pengambilan keputusan yang merupakan pedoman dan diterapkan dalam perilaku organisasi.

Sehubungan dengan kondisi persaingan yang sangat ketat ini, dalam mengelola dan memilih suatu strategi manajemen sumber daya manusia yang pertama kali harus dipersiapkan oleh seorang manajer adalah perubahan pemahaman tentang sumber daya manusia yang ada dalam pengelolaannya. Hal ini karena di era saat ini menurut Schuller, Randall Sand Susan E. Jackson, peran manajemen sumber daya manusia menghadapi abad ke-21, (1997) adalah sebagai berikut : Peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia dalam pengelolaan bisnis. Penghargaan terhadap kompetensi sumber daya manusia memang diperlukan karena hal tersebut akan mempengaruhi keefektifan kegiatan bisnis.

Dukungan profesionalisme manajemen dituntut untuk mampu meningkatkan pelayanan kepada anggota yang dalam hal ini adalah para karyawannya, kinerja organisasi dan kepercayaan kepada para pemilik modal.

Manajemen atau pimpinan yang diperlukan adalah manajemen yang memiliki *knowledge skill* dan *attitude* (kompetensi) dan komitmen yang tinggi. Artinya, suatu organisasi apapun bentuknya, haruslah dikelola oleh manajemen dan sumber daya manusia dalam hal ini karyawan yang memiliki *intellectual capital (human capital)* yang memadai sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang akan dicapai organisasi. Menurut Schuller & Hauber dalam Sutarjo Salim, Pemodalan Koperasi Masalah Tantangan dan Peluang Menghadapi Era Persaingan Global (2000) para manajer harus sadar mengenai perubahan-perubahan yang ada. Beliau antara lain mengatakan : *Repositioning* peran sumber daya manusia yang semula dengan konsep “*People Issues*” menjadi *people related business issues*. *People related business issues* didefinisikan sebagai persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran serta aktif sumber daya manusia.

Sehubungan dengan hal tersebut, manajer yang diperlukan adalah manajer profesional yang unggul dengan sifat-sifat sebagai berikut (Dr. Bambang Sudibyo, MBA, Ak, dalam Kajian Bisnis, 1996) :

1. Menghayati profesionalisme sebagai etos kerjanya
2. Mampu secara efektif berkomunikasi pada tingkat global, baik dengan bahasa lisan, badan maupun tertulis dengan atau tanpa menggunakan peralatan dan media komunikasi berteknologi tinggi
3. Berwawasan luas dan bervisi tajam kedepan
4. Berwawasan dan berorientasi internasional dan multikultural
5. Berwawasan teknologi dan mampu mengelola teknologi
6. Berkarakter seorang entrepreneur atau wirausahawan yang merupakan gabungan dari karakter-karakter pribadi berikut ini : kepemimpinan atau leadership, keberanian mengambil resiko, kearifan, ketajaman intuisi dan visi kedepan, kekuasaan wawasan, kegigihan dan ketahanan serta kekompakan dalam menghadapi cobaan
7. Mempunyai kemampuan teknis tertentu (spesialis) tetapi pada saat yang sama juga mampu untuk menjadi generalis
8. Mempunyai integritas pribadi yang baik
9. Mempunyai kepekaan terhadap tanggung jawab sosial

10. Mengakar pada bumi sosio-kulturnya.

Selanjutnya manajer harus menyadari pula seperti apa yang dikatakan oleh Alex S. Nitisemito, dalam *Manajemen Personalia* (1992) yang mengatakan bahwa kondisi fisik lingkungan adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam pelaksanaan tugas.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa apabila hubungan antar anggota suatu organisasi dalam keadaan baik, maka organisasi akan dapat dikelola dengan baik, sehingga disini kita dapat mengatakan bahwa sifat-sifat manajer profesional yang unggul betul-betul diperlukan untuk kepentingan pengelolaan sumber daya manusia dan inilah pentingnya arti kepemimpinan dalam organisasi.

Sebelum masuk dalam ranah motivasi, baiklah kita menegaskan dulu konsep dari motivasi. Menurut Kolonel (Purn) Susilo Martoyo, SE, dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2000) motivasi pada dasarnya adalah “Proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan”. Selanjutnya menurut Drs. Wahyosumidjo, (1992) dalam *Kepemimpinan dan Motivasi* menyebutkan bahwa : “Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan kepuasan yang terjadi dalam diri seseorang.

Dari uraian tersebut di atas, yang perlu kita perhatikan adalah bahwa motivasi individu merupakan suatu dorongan individu dalam diri seseorang, yang dalam hal ini dapat dilakukan oleh orang lain yang pada prakteknya dalam mempengaruhi tersebut dilakukan oleh manajer atau pemimpin organisasi.

Maka jelas disini bahwa “Seorang pimpinan perlu menghayati dan menginterpretasikan bagaimana menjadi seorang pemimpin yang baik termasuk pula bagaimana gaya pemimpin tersebut, sehingga dapat mendorong atau mempengaruhi karyawan untuk mencapai kinerjanya dengan lebih baik, dalam arti mengembangkan kinerjanya sesuai dengan yang ditentukan dalam tujuan organisasi, agar dorongan pemimpin tersebut dapat diterima oleh karyawannya.

SIMPULAN

Dari uraian di atas secara obyektif dapatlah kita simpulkan bahwa dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja, berarti para bawahan seharusnya mendapat perhatian dari atasannya sehingga para bawahan pun akan terdorong dan bergairah untuk bekerja sebaik-baiknya. Hal ini dapat terjadi apabila atasan juga melakukan penilaian secara adil, jujur dan obyektif, yang selanjutnya dari penilaian tersebut akan ada tindak lanjutnya.

Tindak lanjut yang dimaksud misalnya ada hukuman (*Punishment*) bagi yang hasil evaluasinya kurang baik, selanjutnya dilakukan promosi bagi yang hasil evaluasi/ penilaiannya baik ataupun diberikan bonus berupa rekreasi dan sebagainya.

Namun hal ini obyektivitas seorang pemimpin atau atasan suatu organisasi sebagai yang menilai atau penilai sangatlah penting bahkan mutlak penting. Hal ini karena penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawannya serta untuk menetapkan kebijakan selanjutnya.

Ungkapan di atas mengilustrasikan kepada kita semua yaitu karena sangat penting dan mutlak fungsi seorang manajer yang dihubungkan dengan penilaian kinerja ini maka diharapkan seorang pemimpin atau manajer haruslah manajer yang mampu bersikap obyektif, tanggap terhadap hasil kerja / prestasi kerja karyawannya, memperlakukan karyawannya tidak semena-mena tetapi secara profesional. Dengan demikian diharapkan seorang manajer dapat asah, asih, asuh dan sayang kepada semua bawahan atau anak buahnya.

Sebagai konsekwensinya maka penting bagi kita semua untuk juga mengetahui bagaimana syarat-syarat seorang pemimpin atau manajer yang baik agar dalam organisasi dimaksud akan dapat dilaksanakan suatu penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja bawahan atau karyawannya termasuk bagaimana memotivasinya, agar dapat tercapai tujuan organisasi yang diinginkan.

Sehubungan dengan hal tersebut seorang pemimpin atau manajer dalam mengelola suatu organisasi mutlak mengerti mengenai prinsip-prinsip atau teori-teori manajemen yang didalamnya termasuk prinsip-prinsip dan teori kepemimpinan. Hal ini karena kemampuan dalam kepemimpinan haruslah melekat erat pada setiap manajer, karena tanpa kemampuan memimpin yang dihubungkan dengan Sumber Daya Manusia, tidak mungkin pemimpin atau manajer akan sukses

DAFTAR PUSTAKA

- Alex. S. Nitisemito, 1992, *Manajemen Personalia (Manajemen SDM)*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ansoff, I and Mc. Donnel E, 1990, *Implanting Strategic Management*, 2nd Edition Prentice Hall, USA
- Bambang Sudiby, 1996, *Kajian Bisnis*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha, Jl. Lowanu, Sarosutan UH VI/20 Yogyakarta
- David Fred. R, 2002, *Manajemen Strategik: Konsep*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Martoyo, Susilo, SE, Kolonel Kal (purn), 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Nimran U, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
- Notoatmodjo. S, 1998, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Kedua, Jakarta, Penerbit PT. Rineka Cipta.
- Robbin P. Stephen, 2002, *Organizational Behavior*, Ninth Edition, Prentice Hall, International, Inc. Upper Seddie River, New Jersey.
- Schuler Rrandall Sand Susan E. Jackson, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*, Edisi ke-enam, Jilid 1, Penerbit Erlangga (Alih Bahasa Nurudin Sobari dan Dwi Kartini Yahya.

Tempe A. Dale, 1999, *Memimpin Manusia (Managing People)*, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Gramedia Asri Media Jakarta.

Wahyosumidjo, 1992, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta