

PERAN HUMAN CAPITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI

Irmawaty
Universitas Terbuka
irmawaty@ut.ac.id

***Abstrak** : Tulisan ini berusaha memberikan tinjauan literatur mengenai peran human capital dalam peningkatan kinerja perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan berbasis human capital merupakan hal menarik yang perlu dikembangkan oleh perusahaan. Human capital adalah salah satu komponen utama dari intellectual capital (intangible asset) yang dimiliki perusahaan. Selama ini, penilaian terhadap kinerja perusahaan lebih banyak menggunakan sumber daya yang bersifat fisik (tangible asset). Menurut Mayo (2000:115), mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan sangatlah akurat, tetapi sebenarnya, dasar penggerak nilai dari keuangan tersebut adalah sumber daya manusia (human capital) dengan segala pengetahuan, ide, dan inovasi yang dimilikinya. Selain itu, human capital juga merupakan inti dari suatu perusahaan. Pengukuran human capital bukan dimaksudkan untuk menentukan nilai instrinsik SDM, melainkan dampak perilaku SDM atas proses-proses organisasional. Pengukuran ini penting dilakukan untuk mengetahui efektivitas strategi yang dijalankan perusahaan terhadap seberapa besar kontribusi karyawan terhadap peningkatan kinerja Dalam lingkungan bisnis yang semakin maju. Wealtherly (2003:92) mengatakan terdapat dua kekuatan utama mengapa pengukuran human capital menjadi pusat perhatian utama di komunitas bisnis. Pertama, kompetisi dalam lingkungan bisnis adalah akibat dari globalisasi perdagangan dan perkembangan beberapa sektor kunci seperti telekomunikasi, transportasi, dan jasa-jasa keuangan. Kedua, perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat terutama setelah kemunculan internet. Kedua perkembangan ini secara dramatis telah merubah struktur bisnis dan mendorong intangibles asset memegang peran yang kian penting bagi perusahaan.*

Keyword : Human Capital, Kinerja, Kinerja organisasi, Intangible Asset, SDM

A. PENDAHULUAN

Penilaian kinerja perusahaan berbasis *human capital* merupakan hal menarik yang perlu dikembangkan oleh perusahaan. *Human capital* adalah salah satu komponen utama dari *intellectual capital (intangible asset)* yang dimiliki perusahaan. Selama ini, penilaian terhadap kinerja perusahaan lebih banyak menggunakan sumber daya yang bersifat fisik (*tangible asset*). Menurut Mayo (2000:115), mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan sangatlah akurat, tetapi sebenarnya, dasar penggerak nilai dari keuangan tersebut adalah sumber daya

manusia (*human capital*) dengan segala pengetahuan, ide, dan inovasi yang dimilikinya. Selain itu, *human capital* juga merupakan inti dari suatu perusahaan.

Penyebutan *human capital* untuk sumber daya manusia (SDM) sepertinya belum banyak dianut oleh pelaku bisnis, sementara peran SDM terhadap masa depan perusahaan sangat menentukan. SDM adalah *capital* yang dapat terus berkembang seiring dengan waktu dan dinamika lingkungan bisnis serta kemajuan dalam ilmu pengetahuan. Keunggulan SDM dibandingkan faktor produksi lainnya dalam strategi persaingan suatu perusahaan antara lain: kemampuan inovasi dan *entrepreneurship*, kualitas yang unik, keahlian yang khusus, pelayanan yang berbeda dan kemampuan produktivitas yang dapat dikembangkan sesuai kebutuhan. (Mathis, 2003: 76).

Organisasi tidak dapat menciptakan pengetahuan dengan sendirinya tanpa inisiatif dari individu yang terlibat dalam proses organisasi. Oleh karena itu, *human capital* sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi karena *human capital* merupakan penggabungan sumber daya-sumber daya *intangible* yang melekat dalam diri anggota organisasi. “*Human*” *capital* dapat dikategorikan sebagai “personal” atribut (termasuk di dalamnya adalah kecerdasan dan skill atau keahlian). Beberapa faktor personal yang sering diteliti yaitu, kestabilan emosi, keterbukaan, pengalaman serta kesepahaman. Munchinsky (dalam Carson, 2004), menyebutkan beberapa penelitian tentang *human capital* dikaitkan dengan faktor personal dalam perilaku organisasi. Beberapa hasil penelitian itu menyebutkan bahwa perilaku organisasi berkaitan dengan *human capital*.

Menurut Mayo (2000:120), sumber daya manusia atau *human capital* memiliki lima komponen yaitu *individual capability*, *individual motivation*, *leadership*, *the organizational climate*, dan *workgroup effectiveness*. Setiap komponen memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan *human capital* perusahaan yang akan menentukan nilai sebuah perusahaan. Oleh karena itu, mengingat peran SDM yang begitu besar dalam perusahaan, maka, manajemen perusahaan harus lebih proaktif menjadikan SDM-nya sebagai *human capital* yang perlu diberi perhatian dan pengembangan secara terus menerus sesuai dengan kedinamisan lingkungan bisnis.

B. METODOLOGI

Metode Penelitian

Adapun metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif, yaitu metode yang membicarakan beberapa kemungkinan untuk memecahkan masalah aktual dengan jalan mengumpulkan data, menyusun atau mengklasifikasinya, menganalisis, dan menginterpretasikannya. Kutha(2010:53) dalam Gindarsyah (2010:30) menjelaskan, metode deskriptif analisis dilakukan dengan cara mendeskripsikan fakta-fakta yang kemudian disusul dengan analisis, tidak semata-mata menguraikan, melainkan juga memberikan pemahaman dan penjelasan secukupnya

Sumber Data

Ini merupakan studi literatur. Adapun data yang diperoleh adalah data sekunder yang bersumber dari buku-buku yang berkaitan dengan human capital, jurnal dan internet untuk menggali informasi yang dibutuhkan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Human Capital

Pengukuran *human capital* bukan dimaksudkan untuk menentukan nilai instrinsik SDM, melainkan dampak perilaku SDM atas proses-proses organisasional. Pengukuran ini penting dilakukan untuk mengetahui efektivitas strategi yang dijalankan perusahaan terhadap seberapa besar kontribusi karyawan terhadap peningkatan kinerja. Di samping itu, pengukuran SDM merupakan suatu manajemen kinerja yang sangat penting dan alat untuk melakukan perbaikan. Menurut Fitz-Enz (2000:267), bila tidak melakukan pengukuran SDM, maka, perusahaan tersebut tidak akan dapat:

1. Mengkomunikasikan harapan kinerja yang spesifik,
2. Mengetahui apa yang sesungguhnya terjadi dalam organisasi,
3. Mengidentifikasi *gap* kinerja yang harus dianalisis dan dieliminasi,
4. Memberikan umpan balik dengan membandingkan kinerja terhadap standar,
5. Mengetahui kinerja yang harus diberi *reward*,

6. Mendukung keputusan berkaitan dengan alokasi sumber daya, proyeksi, dan jadwal.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin maju, maka, perusahaan semakin banyak tergantung pada *intangible asset*. Adanya pergeseran ini tercermin dalam studi Brooking Institution di Amerika Serikat yang meneliti 500 perusahaan dalam kurun waktu 20 tahun terakhir (Wealtherly, 2003:71). Pada 1982, *tangible asset* merepresentasikan 62% nilai pasar perusahaan, turun menjadi 38% pada 1992. Studi terakhir yang dilakukan pada 2002 menunjukkan angka penurunan yang semakin besar menjadi 15%, sementara 85% merupakan *intangible asset* yang menentukan nilai pasar perusahaan.

Wealtherly (2003:92) mengatakan terdapat dua kekuatan utama mengapa pengukuran *human capital* menjadi pusat perhatian utama di komunitas bisnis. Pertama, kompetisi dalam lingkungan bisnis adalah akibat dari globalisasi perdagangan dan perkembangan beberapa sektor kunci seperti telekomunikasi, transportasi, dan jasa-jasa keuangan. Kedua, perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat terutama setelah kemunculan internet. Kedua perkembangan ini secara dramatis telah merubah struktur bisnis dan mendorong *intangibles asset* memegang peran yang kian penting bagi perusahaan.

Kinerja Karyawan

Organisasi yang membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif maka sistem penilaian terhadap kinerja karyawan dalam organisasi harus memiliki daya pembeda untuk menentukan karyawan berprestasi, yang pantas menerima insentif dan yang potensial untuk dikembangkan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja haruslah dipandang sebagai kegiatan strategis organisasi untuk mendorong kinerja, pengembangan, melindungi hak-hak (berupa kompensasi), dan pengukuran terhadap kewajiban serta tanggung jawab karyawan dalam menunaikan tugas-tugasnya. Dari hasil penilaian terhadap kinerja ini pihak pimpinan organisasi akan mengetahui kinerja karyawan yang telah dicapai dalam periode waktu tertentu. Oleh karena itu, setiap organisasi wajib memiliki manajemen kinerja sebagai bagian sentral untuk keunggulan bersaing melalui peran sumber daya manusia dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Penilaian kinerja yang efektif berfokus pada hasil kerja yang terkait secara langsung dengan misi dan tujuan organisasi sehingga nantinya dapat menunjang implementasi strategi bisnis. Hal ini terwujud apabila karyawan memahami dimensi-dimensi yang dievaluasi, aspek-aspek yang dinilai dari jabatannya, dan

mereka memandang penilaian telah dilakukan secara terbuka dan valid. Dalam hal ini diperlukan adanya interaksi antara penilai dengan individu yang dinilai dalam proses penentuan dimensi kegiatan, standar penilaian, dan metode penilaian memegang peranan yang sangat penting.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja diantaranya, kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif, hubungan mereka dengan organisasi dan masih banyak lagi faktor lainnya. Organisasi atau perusahaan,kinerjanya lebih tergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja. Menurut Mangkunegara (2001) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan pengertian mengenai kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja yang bisa ditunjukkan oleh seorang karyawan baik itu dalam bentuk kuantitas ataupun kualitas dari pekerjaannya pada perusahaan. *Human capital* sangat penting bagi perusahaan karena dapat mengetahui sejauh mana kemajuan dan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya, juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengembangkan perusahaan dimasa yang akan datang.

Hubungan *Human Capital* dengan Kinerja Perusahaan

Menurut Totanan (2004:245) sebuah perusahaan akan menghasilkan kinerja yang berbeda jika dikelola oleh orang yang berbeda, oleh karena itu, SDM yang berbeda dalam mengelola aset perusahaan yang sama akan menghasilkan nilai tambah yang berbeda pula. Dapat disimpulkan bahwa *tangible* aset yang dimiliki perusahaan bersifat pasif tanpa sumber daya manusia yang dapat mengelola dan menciptakan nilai bagi suatu perusahaan. Beberapa penelitian terakhir telah membuktikan keterkaitan antara kinerja perusahaan dengan proses pengelolaan SDM di perusahaan.

Studi-studi empiris 1980-an memberikan hasil yang *mixed* terhadap hubungan antara *human capital* dengan kinerja perusahaan. Nkomo (1986, 1987:180) menguji hubungan antara perencanaan SDM dengan kinerja bisnis, dan menemukan tidak ada korelasi di antaranya. Hasil ini juga didukung oleh studi yang didasarkan atas survei (Delaney, Lewin and Ichniowski 1988, 1989:50) yang menyimpulkan tidak ada hubungan antara praktek SDM dengan kinerja keuangan perusahaan. **Sementara studi-studi empiris 1990-an lebih** banyak

membuktikan hubungan yang positif dan signifikan antara *human capital* dengan kinerja perusahaan

Studi Guest (2003:28), melakukan penelitian terhadap hubungan antara *human capital* dan kinerja perusahaan pada 366 perusahaan di Inggris. Hasil penelitian menunjukkan penggunaan SDM lebih banyak dikaitkan dengan tingkat *turnover*, maka, tenaga kerja yang rendah mampu menghasilkan profit per tenaga kerja yang lebih tinggi, tapi produktivitasnya rendah. Estimasi terhadap kinerja, memperlihatkan hubungan yang sangat kuat antara SDM, kinerja produktivitas dan keuangan. Li dan Wu (2004:95) juga membuktikan hubungan positif dan signifikan antara *intellectual capital* dengan kinerja perusahaan

Secara individual, riset tentang SDM dan dikaitkan dengan kinerja perusahaan telah dirintis sejak awal 1990-an. Bartel (1994:173) menguji hubungan antara program pelatihan yang diadopsi dan pertumbuhan produktivitas, sementara hubungan antara program pelatihan dan kinerja keuangan didukung oleh Gerhart dan Milkovich (1992:384). Weitzman dan Kruse (1990:419) mengidentifikasi hubungan antara skema kompensasi insentif dan produktivitas, dan Terpstra dan Rozell (1993:62) menguji proses rekrutmen, seleksi uji validasi dan penggunaan prosedur seleksi formal, juga menemukan hubungan dengan profit perusahaan. Pada umumnya, penyeleksian dalam penyusunan staf mempunyai hubungan positif dengan kinerja perusahaan (Becker dan Huselid 1992:20; Schmidt, Hunter, McKenzie dan Muldrow, 1979:40). Evaluasi kinerja dan keterkaitan dengan skema kompensasi telah diidentifikasi sebagai penyumbang kenaikan dalam profitabilitas perusahaan (Borman, 1991:294).

Studi empiris yang terkait dengan hubungan *intellectual capital* dalam bentuk sumber daya pengetahuan (*knowledge*) dengan kinerja perusahaan antara lain dilakukan oleh: Nonaka dan Takeuchi (1995:230), dan Zahra dan George (2002:23). Nonaka dan Takeuchi (1995:230) menyatakan bahwa hanya perusahaan yang dapat memproduksi pengetahuan baru secara berkelanjutan saja yang mampu mencapai posisi lebih baik untuk memiliki *competitive advantage*. Zahra dan George (2002:23) mengutarakan model rekonseptualisasi yang menghubungkan antara sumber pengetahuan, *absorptive capacity* dan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keunggulan bersaing.

Keunggulan kompetitif akan dicapai apabila sumber pengetahuan individu yang menjadi dasar kekuatan dikelola dan dipelihara. Sebagaimana dikemukakan juga oleh Morling dan Yakhlef (1999:89) bahwa yang akan menentukan kesuksesan perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola aset pengetahuan. Perusahaan tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa tindakan dan interaksi para karyawannya. Di sinilah pentingnya perilaku para karyawan dalam melakukan *knowledge sharing*. Bollinger dan Smith (2001:146) berpendapat bahwa perilaku manusia merupakan kunci kesuksesan atau kegagalan sebuah strategi manajemen pengetahuan. Bagaimanapun, pengetahuan terletak pada individu dan diciptakan oleh individu (Nonaka dan Takeuchi, 1995:240). Pengetahuan akan memberi peran terhadap *absorptive capacity* apabila terjadi aktivitas pertukaran pengetahuan di antara para karyawannya.

Hubungan antara pelatihan dan pengembangan SDM dengan kinerja perusahaan antara lain dilakukan oleh: Black dan Lynch, 1996; Garcia, 2005; dan Khatri, 2000. **Pengetahuan dan skill** karyawan dengan melalui aktivitas pelatihan sangat penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Preffer (1994:349) dan Upton (1995:78) menyatakan bahwa kesuksesan suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar ditentukan oleh *human capital*, bukan *physical capital*, sehingga perusahaan dianjurkan untuk investasi dalam berbagai pelatihan untuk meningkatkan sumber daya pengetahuan, keahlian dan kemampuan karyawan yang lebih baik dibanding dengan pesaing mereka. Oleh karena itu, pengeluaran perusahaan dalam bidang pelatihan dan pengembangan SDM sangat penting dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan keahlian dan pengetahuan pekerja, agar mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney, 1991:24) dan memperbaiki kinerja perusahaan (Kozlowski et al., 2000:91; Salas dan Cannon-Bowers, 2001:239).

Pengelolaan SDM

Mengelola SDM perusahaan pada hakekatnya adalah kegiatan perusahaan dalam mengelola para pegawainya (SDM) mulai dari saat direkrut sampai pegawai memasuki masa pensiun dari perusahaan. Kegiatan ini tentu saja akan berjalan terus menerus secara berkesinambungan. Untuk itu hal yang paling utama dari kegiatan ini adalah membuat pola/rancangan pengelolaan SDM, yaitu dimana seluruh aspek/bidang SDM harus dibuat terpadu atau setiap aspek merupakan komponen yang tak terpisahkan. Pola/rancangan setiap perusahaan tentu saja berbeda-beda tergantung dari tujuan atau Visi misi Perusahaan.

Selanjutnya pola/rancangan yang telah dibuat dapat diimplementasikan dan dapat diterima oleh stakeholder.

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, maka, diperlukan pengelolaan SDM yang lebih efisien dan profesional. Di dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan bisnis baik secara internal maupun eksternal, manajer SDM perusahaan dituntut untuk dapat mengembangkan *human capital*. Terdapat enam elemen penting dalam pengelolaan SDM yang dapat memberikan dampak terhadap kinerja bisnis dan sekaligus meningkatkan daya saing perusahaan secara menyeluruh.

1. Rekrutmen dan Penempatan

Rekrutmen dan penempatan karyawan adalah proses fundamental yang sangat penting bagi perusahaan. Langkah awal adalah bagaimana perusahaan melakukan rekrutmen SDM dan penempatan yang tepat pada bidangnya untuk mendapatkan orang-orang yang dapat membawa perusahaan mencapai tujuan secara optimal. Rekrutmen SDM adalah proses identifikasi dan penarikan karyawan yang potensial dilakukan perusahaan dari waktu ke waktu dalam kegiatan operasional. Program rekrutmen dilakukan untuk mencari orang-orang yang tepat dan memiliki talenta yang dianggap mampu mengisi posisi lowong dalam berbagai level organisasi.

Keberhasilan perusahaan di masa depan sangat tergantung pada rekrutmen SDM. Tidak mudah untuk memilih SDM yang tepat pada tempat yang tepat. Oleh karena itu, baik secara langsung maupun tidak perlu dilakukan proses pengujian dan penyaringan secara bertahap. Proses penyeleksian SDM membutuhkan alat dan metode yang tepat agar dapat mengestimasi kualitas calon karyawan. Oleh karena itu, pengujian yang akan dilakukan sudah diuji validitas dan realibilitasnya.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan SDM penting dilakukan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang berubah dengan cepat. Menurut Wexley dan Yukl (1976:282) “*training and development are terms referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge, and attitudes by organizational*

members". Selanjutnya Wexley dan Yukl (1976:375) menjelaskan pula "*development focusses more on improving the decision making and human relation skills of middle and upper level management, while training involves lower level employees and the presentation of more factual and narrow subject matter*".

Pendapat Wexley dan Yukl tersebut memperjelas penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan. Mereka berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan adalah istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha terencana untuk mencapai penguasaan atau *skill*, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan tingkat menengah, sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Pengertian pelatihan dan pengembangan pegawai, dikemukakan oleh Adrew E. Sikula (1981 :227) "*training is short-terms educational procces utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial personnel learn technical knowlegde and skills for a definite purpose. Development, in reference to staffing and personnel matters, is a long-terms educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose*".

Istilah pelatihan ditujukan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedang pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*.

Mariot Tua Efendi H (2002:149) pelatihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Selanjutnya, Mariot Tua menambahkan pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Dilihat dari tujuannya, kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Untuk mengubah perilaku kerja, maka, pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada

saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain.

Sjafri Mangkuprawira (2004:83) pelatihan bagi karyawan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik dan sesuai dengan standar. Sementara, pengembangan memiliki ruang lingkup lebih luas. Salah satunya adalah upaya meningkatkan pengetahuan untuk kepentingan di masa depan. Pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Penekanan lebih pokok adalah pada pengembangan manajemen. Dengan kata lain, fokusnya tidak pada pekerjaan kini dan mendatang, tetapi pada pemenuhan kebutuhan organisasi jangka panjang.

3. Manajemen Kerja

Biasanya, perusahaan yang mampu menghasilkan kinerja yang tinggi memiliki SDM yang dapat diandalkan dengan motivasi kerja yang kuat serta memiliki komitmen tinggi terhadap pencapaian tujuan dan misi perusahaan. Dalam struktur organisasi perusahaan, di semua lini, Manajemen kerja SDM dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara optimal. Tujuan yang diharapkan perusahaan antara lain untuk mendapatkan informasi yang tepat terkait dengan keputusan promosi ataupun kompensasi, dan evaluasi terhadap kinerja karyawan, baik di tingkat bawah maupun manajerial. Oleh karena itu, diperlukan keefektifan para manajer dalam menilai, mengatur, mengembangkan dan menghargai kinerja karyawan, serta memberi umpan balik dan *coaching* yang berkesinambungan dalam menilai kinerja dan mengelola konsekuensi dari kinerja buruk.

Bagi perusahaan, keberadaan manajemen kerja memungkinkan terciptanya keterkaitan antara tujuan perusahaan dan tujuan pekerjaan karyawan. Selain itu, manajemen kerja memberikan argumentasi hukum yang relatif kuat untuk setiap keputusan yang menyangkut SDM .

Secara umum, implementasi manajemen kinerja yang efektif mampu:

Mengkoordinasikan unit-unit kerja yang ada dalam organisasi,
Mengidentifikasi dan mendokumentasikan berbagai hambatan dan permasalahan kinerja,
Menjadi landasan pengambilan keputusan di bidang SDM,
Menjadi alat untuk mengefektifkan manajemen SDM,
Menumbuhkembangkan kerjasama antara atasan dengan bawahan, Menjadi wahana penyampaian umpan balik secara reguler kepada bawahan,
Meminimalkan kesalahan dan meniadakan kesalahan berulang.

4. Pengembangan Karir

Karir adalah serangkaian posisi jabatan yang dimiliki seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan fokus pada peningkatan kemampuan manajerial seorang pekerja. Terdapat dua mekanisme untuk memahami pengembangan karir dalam suatu perusahaan:

a. Carrer Management

Merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan suatu kebutuhan SDM masa kini dan masa datang. Prosesnya mengarah kepada bagaimana perusahaan mendesain dan melaksanakan program pengembangan karir. Proses ini merupakan usaha formal yang terorganisir dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja perusahaan

b. Carrer Planning

Perencanaan seseorang untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya, hal ini merupakan usaha yang dilakukan seseorang dengan sadar akan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya terhadap berbagai peluang dan hambatan yang dihadapi.

5. Kompensasi dan Penghargaan

Untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki, maka, perusahaan dituntut untuk memberikan kompensasi dan penghargaan yang layak

kepada karyawannya. Sasaran yang diharapkan adalah mendorong daya saing perusahaan, menyelaraskan sasaran kerja individu atau kelompok dengan sasaran perusahaan, dan memperkuat perilaku positif terhadap para pelanggan. Bagi perusahaan, keterlibatan karyawan dalam desain program kompensasi dan penghargaan, penjelasan terhadap cara kerja sistem kompensasi dan penghargaan yang diberikan perusahaan, penggunaan kombinasi imbalan finansial dan non-finansial serta komponen kompensasi yang membedakan antara gaji pokok, insentif dengan gaji variabel merupakan hal yang positif untuk meningkatkan partisipasi karyawannya.

Perencanaan kompensasi perusahaan merupakan strategi yang terkait dengan suatu perusahaan dalam memposisikan tingkat kompensasi yang diberikan dibandingkan dengan pesaingnya. Selain itu, kompensasi juga menggambarkan bagaimana perusahaan memberikan *reward* kepada karyawan. Dengan perencanaan kompensasi yang baik, diharapkan, karyawan akan dapat dipertahankan terutama terhadap karyawan yang memiliki kinerja baik.

6. Budaya dan Lingkungan Kerja

Manajemen perusahaan dituntut untuk memperbaiki budaya ataupun lingkungan kerja di dalam perusahaan serta kemampuan perusahaan dalam mengelola perubahan. Kotter dan Heskett (1997:678) menempatkan budaya organisasi sebagai faktor utama yang mengondisikan faktor-faktor lainnya sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki keterkaitan yang erat terhadap keberhasilan suatu organisasi. Harvey dan Bowin (1996:508) dalam bukunya mengungkapkan, semakin jelas terbukti bahwa hanya perusahaan-perusahaan dengan budaya perusahaan efektif saja yang dapat menciptakan peningkatan produktivitas, meningkatkan rasa ikut memiliki dari karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan perusahaan.

Lebih jauh Robbins (1998:801) memerinci fungsi budaya organisasi sebagai berikut: Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya organisasi menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membayar suatu rasa identitas bagi

anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Proses Human Capital

Pengertian Human Capital sendiri menekankan pada pengertian bahwa manusia merupakan salah satu modal utama dalam perusahaan dengan nilai dan jumlah yang tidak terhingga, yang dapat dikelola dalam suatu proses, yang pada akhirnya menghasilkan *value creations* bagi para *stakeholders* seperti pemegang saham, konsumen, karyawan dan masyarakat.

Jac Fiz-enz sebagai salah satu pencetus ide mengenai Human Capital dalam bukunya *The ROI of Human Capital* memaparkan bahwa pegawai, sebagai bagian dari sumberdaya di dalam perusahaan, menyedot biaya hingga 40% dari biaya umum dan administrasi. Oleh karena itu perusahaan perlu mencermati *return of investment* dari proses pengelolaan kekayaan manusianya (*human assets*) sebagai suatu faktor *capital* yang sangat signifikan dalam proses produksi.

Di dalam perusahaan, suatu strategi *Human Capital*, harus mendukung visi dan misi perusahaan serta selaras dengan strategi usaha yang telah disusun sebelumnya. Selain itu, strategi *Human Capital* yang baik, juga harus mempertimbangkan strategi dari fungsi-fungsi lain di dalam perusahaan. Keselarasan itu membuat kontribusi strategis *Human Capital* dirasakan dalam eksekusi semua strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian perusahaan pun dapat meningkatkan kemampuan bersaingnya yang berkesinambungan melalui kekayaan manusianya.

Strategi *Human Capital* bertujuan untuk memastikan perusahaan dapat menghasilkan keuntungan secara terus menerus melalui jasa atau produk yang selalu memenuhi kebutuhan pelanggan.

Untuk memastikan kekayaan manusia di dalam perusahaan tersebut mampu menghasilkan produk atau jasa dimaksud, diperlukan proses pengelolaan atau *Human Capital Process*. Berdasarkan tulisan Dave Ulrich, Wayne Broadbank, Jac Fiz-enz serta penelitian

yang dilakukan oleh CIPD UK, ada 4 (empat) kategori proses dalam Human Capital process, yaitu :

1. *Acquisition Process*, merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan guna memastikan bahwa didalam pelaksanaan strategi usaha, perusahaan selalu memiliki kompetensi yang dibutuhkan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Di dalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa sistem Human Capital, terutama sistem perencanaan kekayaan manusia, sistem asesmen dan sistem suksesi.
2. *Development Process*, adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa semua kekayaan manusia (human assets) yang sudah berada di tempatnya, akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki setinggi-tingginya. Di dalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa sistem *Human Capital*, terutama sistem pembelajaran dan pengembangan serta sistem pengembangan kepemimpinan.
3. *Engagement Process* adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa kekayaan manusianya, terutama mereka yang memiliki kompetensi dan kinerja tinggi, memiliki keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan. Didalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa sistem *Human Capital*, terutama sistem hubungan industrial dan hubungan kepegawaian.
4. *Retention Process* adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa seluruh penghargaan yang diberikan perusahaan, dapat mengelola kompetensi spesifik yang dibutuhkan perusahaan dan mempertahankan kinerja setiap individu didalam perusahaan. Didalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa sistem *Human Capital*, seperti sistem imbal jasa dan sistem manajemen kinerja.

D. PENUTUP

Organisasi tidak dapat menciptakan pengetahuan dengan sendirinya tanpa inisiatif dari individu yang terlibat dalam proses organisasi. Oleh karena itu, human capital sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi karena human capital merupakan penggabungan sumber daya-sumber daya *intangibile* yang melekat dalam diri anggota organisasi. Pengukuran *human capital* bukan dimaksudkan untuk menentukan nilai instrisik SDM, melainkan dampak perilaku SDM atas proses-proses organisasional. Pengukuran ini penting dilakukan

untuk mengetahui efektivitas strategi yang dijalankan Organisasi terhadap seberapa besar kontribusi karyawan terhadap peningkatan kinerja.

Sasaran *Human Capital Process* yang dijalankan dan sistem manajemen yang didesain dan diimplementasikan adalah kekayaan manusia yang berkinerja ekselen (*high performing human assets*). Untuk memastikan hal tersebut dicapai, maka fungsi *Human Capital* di perusahaan harus mendesain alat-alat pengukuran (*measurement tools*) bagi setiap sistem-sistem manajemen yang diimplementasikan. Dengan demikian perusahaan dapat memastikan bahwa investasinya pada spesifik pengetahuan, keahlian dan perilaku, pada akhirnya akan dapat menambah nilai tambah pada kesuksesan kinerja perusahaan

E. DAFTAR PUSTAKA

Barney, J B 1991 Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage *Journal of management*. pp. 99-20

Bollinger, A.S., and Smith, R.D., 2001. "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset" dalam *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1.

Delaney, Lewin, and Ichniowski, C. 1989. *HR policies and practices in American firms. US Department of Labor Management Relations and Co-operative programs, BLMR 173* . Washington DC: US Government Printing Office.

Endri, *Peran Human Capital Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Suatu Tinjauan Teoritis Dan Empiris*, Jurnal Administrasi Bisnis (2010), Vol.6, No.2: hal. 179–190,

Fitz-enz, J, 2000. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value Added of Employee Performance, AMA-COM*. New York: American Management Association,

Guest, D.E., Michie, J, Conway, N & Sheehan, M. 2003. "Human resource management and corporate performance in the UK" dalam *British Journal of Industrial Relations*, 41.

Mayo, A. 2000. "The Role of Employee Development in The Growth of Intellectual Capital" dalam *Personal Review*, Vol. 29, No. 4.

Mangkuprawira, Sjafri.2004.*Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* .Jakarta:Ghalia Indonesia

Mangkunegara, Anwar Parabu, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya: Bandung

Mathis, Robert L. dan John H. Jakson. 2003. *Human Resource Management*, South-Western: Thomson Learning.

Morling, M. S., and Yakhlef, A., 1999. *The Intellectual Capital: Managing by Measure*. New York: City University of New York, .

Nonaka, I., and Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.

Nkomo, S.M. 1987. "Human resource planning and organisational performance: An exploratory analysis" dalam *Strategic Management Journal*, 8.

Robbins, S. P., 1998. *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications, 6th Edition*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall International.

Preffer, Jeifry. 1995. Producing Sustained Competitive Advaittage Through The Effective Management of People, *Accademy Management Excecutive*, vol9. No. I . 55-72.

Terpstra, D.E. & Rozell, E.J. 1993. "The relationship of staffing practices to organisational level measures of performance" dalam *Personnel Psychology*, 46.

Weitzman, M.L. & Kruse, D.L. 1990. "Profit sharing and productivity. In A.S" dalam Blinder (Ed.) *Paying for productivity*: 95-141. Washington: Brookings Institution.

Weatherly, L.A. 2003. "The Value of People: The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting," dalam *Research Quarterly*. Society for Human Resource Management.

Zahra, S.A., and George, G., 2002. "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension" dalam *Academy of Management Review*, Vol. 27.