

## **PERGESERAN PARADIGMA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Harry Yulianto**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPUP Makassar, Indonesia

**Iryani**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Wira Bhakti Makassar, Indonesia

Correspondensi author email: [harryyulianto.stieypup@gmail.com](mailto:harryyulianto.stieypup@gmail.com)

### **ABSTRACT**

The role of science or philosophy of science in the development of human resources was very closely related or interdependent. It was because high human resources depend on the thoughts or knowledge possessed by humans. This article aims to critically examine the paradigm shift in Human Resource Management (HRM). The change from the old paradigm to a new paradigm in human resource management will be beneficial for the organization if it was actually practiced in the organization. Several factors experienced a paradigm shift, such as: organizational goals, job design, structure, communication and compensation basis. The paradigm shift in human resource management provides a different focus in carrying out its functions within the organization.

**Keywords:** critical review, paradigm, human resource management.

### **ABSTRAK**

Peran ilmu atau filsafat ilmu dalam pengembangan sumber daya manusia sangat erat kaitannya atau saling bergantung. Hal itu karena sumber daya manusia yang tinggi tergantung pada pemikiran atau pengetahuan yang dimiliki manusia. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara kritis pergeseran paradigma dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Perubahan dari paradigma lama ke paradigma baru dalam manajemen sumber daya manusia akan bermanfaat bagi organisasi jika benar-benar dipraktikkan dalam organisasi. Beberapa faktor mengalami pergeseran paradigma, seperti: tujuan organisasi, desain pekerjaan, struktur, komunikasi dan dasar kompensasi. Pergeseran paradigma dalam

manajemen sumber daya manusia memberikan fokus yang berbeda dalam menjalankan fungsinya di dalam organisasi.

**Kata kunci:** tinjauan kritis, paradigma, manajemen sumber daya manusia.

## **PENDAHULUAN**

Pada tahun 1980-an konsep manajemen didominasi tentang bagaimana cara operasional perusahaan agar dapat mencapai target berupa profit. Beberapa dimensi seperti efisiensi, efektivitas dan produktivitas banyak dikaji untuk menemukan bentuk yang sesuai dengan karakteristik perusahaan. Keberhasilan yang dicapai oleh suatu perusahaan akan dipergunakan sebagai benchmark bagi perusahaan lainnya. *Success story* perusahaan menjadi bahan pembelajaran bagi perusahaan lain, termasuk pesaingnya. Fenomena tersebut berhasil menciptakan sebuah zona nyaman di kalangan pemimpin pasar. Perusahaan-perusahaan pionir menikmati masa-masa kejayaan dengan melupakan bahwa semuanya ada batasan umurnya.

Awal tahun 2000 sekelompok perusahaan yang diposisikan sebagai 'follower' mulai mendominasi persaingan pasar. Mereka belajar dari kelemahan-kelemahan kecil pemimpin pasar, sedangkan *follower* mulai memberikan sentuhan inovasi. Langkah penyempurnaan strategi sang pemimpin kini dipahami sebagai kunci sukses dalam menggeser posisi menjadi pemain utama. Sejak itu cara pandang manajemen berubah, dimana persaingan tidak lagi dilihat sebagai upaya menghilangkan pemain untuk menjadi yang terdepan, namun sebagai proses pembelajaran menuju kesempurnaan.

Satu hal yang berkembang pada waktu itu adalah diberikannya 'ruang' bagi pola pikir non-kuantitatif, seperti kinerja perusahaan yang tidak dipandang dalam jangka pendek seperti mencapai laba yang ditargetkan dalam rencana kerja dan anggaran, namun lebih fokus pada bagaimana memastikan kelangsungan hidup untuk jangka panjang. Dalam pandangan tersebut, pengelola perusahaan harus memperluas definisi investasi.

Kunci kemenangan tidak lagi pada kuantitas profit jangka pendek yang berhasil dicapai oleh perusahaan, namun lebih pada berapa singkat jangka waktu pengorbanan itu terjadi. Semakin singkat jangka waktu pengorbanan, maka akan semakin besar peluang perusahaan dalam menikmati profit. Realitas tersebut mengarahkan pengelola perusahaan untuk mulai memperhatikan 'perilaku' segenap pemain, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Pengalaman di masa lalu serta kecermatan dalam menarik poin pembelajaran dari kegagalan pemain lain, akan

membuat keputusan strategik yang akan diambil oleh pengelola perusahaan semakin lebih efektif.

Pola pikir tersebut diterima oleh sebagian besar pelaku bisnis. Secara bertahap, beberapa penelitian berhasil mengungkap fakta bahwa sebagian besar keputusan bisnis tidak lagi didasarkan pada kuantitatif yang diperoleh dari hasil rumus matematis. Namun, pengambil keputusan mulai menggunakan pengetahuannya secara objektif, sehingga keputusan yang dulunya didominasi oleh kekuatan rasional, mulai mendapat sentuhan irasional. Pada dimensi pemasaran dan penjualan, kekuatan irasional dinilai berhasil merubah paradigma dari *product driven* menjadi *customer driven*. Perusahaan tidak lagi 'memaksakan' produknya untuk dikonsumsi pasar, namun lebih pada upaya memenuhi kebutuhan konsumen. Beberapa diantaranya bahkan mampu memenuhi keinginan konsumen.

Pemahaman bahwa melalui upaya memenuhi kebutuhan pasar, maka relasi kemitraan dengan konsumen akan terbangun seperti sebuah konvensi yang tidak tertulis. Pada era tersebut ditandai dengan adanya sejumlah komunitas pencinta produk perusahaan. Melalui aktivitas *offline* maupun *online*, setiap anggota komunitas berkesempatan untuk berinteraksi dengan pihak produsen. Di satu sisi perusahaan mampu memotret kebutuhan maupun keinginan konsumen di masa depan, sedangkan di lain sisi realitas tersebut memberikan peluang bagi konsumen untuk mengajukan aspirasinya.

Dalam perkembangan terakhir, bisnis dikembangkan dengan efek personalisasi. Selain dipicu oleh pertumbuhan Generasi Z, efek personalisasi dapat membuka pintu bagi perusahaan untuk mengakses sisi irasional konsumen. Kunci kemenangan pasar kini terletak pada mind dan heart share dari konsumen. Perusahaan yang mampu mengkomunikasikan produknya pada sisi irasional konsumen akan membuat pergeseran kearah rasional, sehingga dapat tercipta prestasi. Pergeseran manajemen yang terjadi untuk menuju arah peningkatan kualitas hidup pelaku pasar dalam persaingan.

Pengembangan ilmu pengetahuan dan sumber daya manusia merupakan kekuatan yang sangat dominan dalam menentukan perkembangan masyarakat. Kegiatan manusia untuk mengembangkan dirinya dan menemukan pengetahuan yang benar adalah sesuatu yang mutlak dilakukan karena manusia selalu berpikir. Namun, setiap manusia berbeda cara berpikirnya untuk menemukan suatu kebenaran yang hakiki. Dapat dikatakan bahwa setiap jalan pikiran mempunyai kriteria kebenaran. Dari kriteria kebenaran menjadi landasan bagi proses penemuan kebenaran tersebut, penalaran merupakan suatu penemuan kebenaran dimana tiap-tiap jenis penalaran mempunyai kriteria kebenarannya masing-masing.

Manusia pada hakekatnya merupakan makhluk yang berpikir, merasa bersikap dan bertindak, sikap dan tindakannya bersumber dari pengetahuan yang didapatkan melalui kegiatan berpikir dan dapat dikembangkan dalam kehidupan sehari-hari. Hal tersebut merupakan sumber bagi setiap orang atau diri seseorang. Semakin tinggi cara berpikir seseorang, maka otomatis pengembangan yang ada pada diri seseorang semakin tinggi.

Peranan ilmu atau filsafat ilmu terhadap pengembangan sumber daya manusia sangat erat kaitannya atau saling ketergantungan. Hal tersebut karena sumber daya manusia yang tinggi tergantung dari pemikiran-pemikiran atau ilmu yang dimiliki manusia. Manusia mengembangkan pengetahuan, dan dari pengetahuannya memunculkan daya pikir untuk mengatasi kebutuhan dan kelangsungan hidup. Potensi yang dimiliki seseorang menjadi penentu kehidupan pada dirinya, sehingga peranan filsafat ilmu terhadap pengembangan sumber daya manusia saling berkaitan satu sama lain.

Filsafat dan ilmu manajemen memiliki korelasi yang erat. Praktek dan ilmu manajemen memiliki dimensi filosofis yang sangat mendalam (Yulianto, 2021). Manajemen tidak dapat dilepaskan dari filsafat karena tanpa filsafat, maka manajemen tidak memiliki pondasi yang kuat. Di sisi lain, tanpa manajemen, maka filsafat akan menjadi hanya pengetahuan yang belum diterapkan ke dalam praktek. Filsafat ilmu manajemen merupakan review secara filosofi untuk menjawab beberapa pertanyaan mengenai hakikat manajemen secara empiris.

Artikel ini bertujuan untuk menelaah secara kritis terhadap pergeseran paradigma ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dilakukan dengan pengumpulan berbagai literatur yang berkaitan dengan MSDM. Teknik pengumpulan data dengan studi dokumen yakni metode pengumpulan data yang tidak ditujukan langsung kepada subyek penelitian, namun meneliti berbagai macam dokumen yang berguna sebagai bahan penelitian (Yulianto, 2016). Hasil penelitian dari berbagai literatur yang sudah dikumpulkan, kemudian direview sesuai dengan fenomena perubahan. Hasil review tersebut menjadi rekonstruksi dasar pemikiran terhadap pergeseran paradigma.

## **REVIEW LITERATUR**

Dulu sumber daya manusia menggunakan terminologi personalia, administrasi pegawaiian, atau manajemen personalia, kemudian populer dengan istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Price (1997), manajemen sumber daya manusia merupakan modernisasi dari manajemen personalia, sehingga manajemen sumber daya manusia

merupakan pendekatan baru terhadap manajemen personalia yang secara signifikan berbeda dengan pengertian manajemen personalia yang dianggap tradisional.

Dalam paradigma baru, unit kerja yang menangani sumber daya manusia memiliki kontribusi dalam menentukan masa depan organisasi melalui orientasi fungsional, bukan lagi pengawasan, pengarahan, dan pengendalian saja, tetapi sudah pengembangan, kreativitas, fleksibilitas, dan manajemen proaktif. Storey (1992) mengemukakan inti pembahasan manajemen sumber daya manusia adalah memberdayakan, mengembangkan, mempertahankan sumber daya manusia agar mampu memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi berdasarkan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki.

Manajemen personalia memfokuskan pada input dan kegiatan program, sedangkan manajemen sumber daya manusia memfokuskan perhatian pada output yaitu sumber daya manusia atau kekuatan yang dihasilkan oleh manusia. Perbedaan fokus antara manajemen personalia dengan manajemen sumber daya manusia antara lain: manajemen personalia dalam kegiatannya cenderung terkait dengan pemeliharaan (mempertahankan pegawai yang ada), jangka waktu, dan tujuan jangka pendek, sehingga kurang ada keterkaitan dengan visi misi organisasi. Sedangkan, manajemen sumber daya manusia memiliki fokus pada pemberdayaan dan pengembangan yang berorientasi jangka panjang, terkait dengan visi misi organisasi, serta telah dilakukan internalisasi budaya tim (*corporate culture*).

Sejalan dengan perkembangan jaman, manajemen sumber daya manusia telah mengalami perubahan paradigma. Sampai saat ini, manajemen sumber daya manusia telah mengalami tiga periode perubahan, diawali dengan departemen personalia, human resource strategic, dan talent management.

#### 1. Departemen personalia

Pada tahun 1970-an dan 1980-an fungsi bisnis yang bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia dalam sebuah organisasi sering disebut dengan istilah departemen personalia. Peran departemen personalia untuk merekrut dan mempekerjakan karyawan, menggaji, dan memastikan bahwa setiap karyawan memiliki manfaat yang diperlukan. Fokus utama dari fungsi departemen personalia adalah mengelola sistem penggajian, sehingga fungsi bisnis dari departemen personalia lebih mudah dipahami dengan baik.

#### 2. *Human resource strategic*

Pada periode selanjutnya, antara tahun 1980-an sampai 1990-an, organisasi semakin menyadari bahwa fungsi sumber daya manusia semakin penting, sehingga munculah konsep *human resource strategic*. Organisasi menyadari bahwa posisi *Vice President Human Resource* memiliki peran yang jauh lebih besar, terutama dalam hal merekrut orang yang tepat, melatih mereka, menyusun desain dan struktur organisasi, mengembangkan paket kompensasi menyeluruh dan terpadu, termasuk menghitung pembagian saham dan bonus, serta melaksanakan fungsi komunikasi dan pelayanan untuk kesehatan dan kesejahteraan bagi karyawan.

Fungsi kepala personalia kemudian bergeser menjadi *Vice President Human Resource* yang memiliki peran yang lebih luas dan penting dalam menjalankan strategi bisnis dan eksekusi. Sistem yang dibangun untuk mendukung peran baru mencakup rekrutmen dan menetapkan persyaratan kerja, mengembangkan sistem kompensasi menyeluruh dan terpadu, serta mengembangkan sistem manajemen pelatihan dan pengembangan karir karyawan. Dalam menjalankan fungsi dan peran manajemen ini, departemen sumber daya manusia kini lebih berfungsi menjadi mitra bisnis organisasi.

### 3. Manajemen talenta

Periode baru dalam manajemen sumber daya manusia dengan munculnya manajemen talenta (*talent management*). Latar belakang lahirnya manajemen talenta diawali dengan berbagai macam isu dan fenomena yang berkembang, yakni:

- a. Bagaimana merekrut sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien yang berbasis kompetensi.
- b. Bagaimana cara mengembangkan pemimpin untuk memperkuat budaya, menanamkan nilai-nilai, dan menciptakan sukseksi kepemimpinan berkelanjutan.
- c. Bagaimana kesenjangan kompetensi dapat diidentifikasi dengan cepat, sehingga organisasi dapat memberikan pelatihan, *e-learning*, atau mengembangkan program untuk mengisi kesenjangan tersebut
- d. Bagaimana dapat mempekerjakan orang-orang yang tepat.
- e. Bagaimana cara mengelola karyawan dengan konsisten dan terukur, sehingga setiap karyawan diperlakukan adil, bertanggung jawab, digaji dan dihargai secara terukur.
- f. Bagaimana cara mengidentifikasi karyawan berkinerja tinggi sebagai kader penerus untuk menduduki posisi kunci di seluruh organisasi, serta untuk memastikan bahwa organisasi bersikap fleksibel dan responsif dalam menanggapi kebutuhan karyawan.

- g. Bagaimana organisasi dapat memberikan pembelajaran yang lebih relevan, fleksibel, nyaman, dan tepat waktu.

Berdasarkan fenomena yang berkembang, *talent management* diharapkan mampu menjawab tantangan tersebut. *Talent management* merupakan serangkaian proses yang terintegrasi untuk merekrut (*recruitment*), mengembangkan (*develop*), dan mempertahankan (*retention*) orang-orang yang memiliki bakat (*talent*) yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai keunggulan organisasi. Orang-orang yang dianggap memiliki talent merupakan orang-orang yang: (1) mempunyai keterampilan, pengetahuan, kemampuan kognitif; (2) memiliki kinerja dan kemampuan tinggi; (3) memiliki potensi kepemimpinan; (4) memberikan kontribusi positif bagi kinerja organisasi. Terdapat berbagai dimensi talent management yang telah diaplikasikan oleh organisasi, baik swasta ataupun publik (instansi pemerintah), yakni:

- a. Perencanaan karyawan (*workforce planning*)

Pada dimensi yang pertama ini, organisasi seharusnya telah memiliki *job analysis* yang memuat informasi mengenai *job description*, *person specification* dan *job advertisement*. Kemudian dilakukan *talent scouting*, yakni proses untuk menemukan atau mencari orang-orang yang memiliki talenta sesuai dengan kebutuhan organisasi.

- b. Perekrutan (*recruitment*)

Pada dimensi yang kedua, orang-orang yang mengikuti proses perekrutan adalah orang-orang yang berada dalam radar organisasi (yang telah ditemukan melalui *talent scouting*), sehingga tidak semua orang dapat mengikuti proses *recruitment*.

- c. Program pematangan/pemagangan (*on boarding*)

Pada dimensi yang ketiga, dilakukan dengan maksud memberikan bekal/pengalaman pada karyawan (calon pemangku jabatan) agar setelah proses penempatan tidak akan merasa bingung dengan tugasnya.

- d. Manajemen kinerja (*performance management*)

Pada dimensi ini, dilakukan dengan dua cara, yakni: *performance conversation* (percakapan kinerja antara seorang karyawan dengan pimpinannya) dan *self assessment* (penilaian yang dilakukan oleh karyawan terhadap dirinya sendiri. Penilaian akhir yang diberikan pimpinan merupakan 'hasil kesepakatan' tidak langsung selama periode tertentu. Dengan demikian, *performance management* merupakan upaya mengkombinasikan penilaian yang dilakukan oleh

individu karyawan dengan penilaian yang diberikan pimpinan berdasarkan hasil *performance conversation*.

e. Pelatihan dan dukungan kinerja (*training and performance support*)

Pada dimensi ini, diharapkan karyawan yang bertalenta dapat meningkatkan kemajuan dan keunggulan organisasi.

f. Perencanaan suksesi (*succession planning*)

Pada dimensi ini, dimulai dengan mengidentifikasi keterampilan/kompetensi yang dibangun (*skill set*), keterampilan yang dibutuhkan (*skill need*), dan kebutuhan pengembangan (*development need*). Penggantian seorang pejabat, pertukaran posisi, ataupun mutasi dan promosi berbasis perencanaan suksesi yang jelas, terukur, dan berorientasi pada kinerja yang semakin baik. Rolling jabatan bukan sekedar masalah penyegaran organisasi atau pemerataan kesempatan, melainkan sebuah kebutuhan mendasar dalam organisasi. Oleh karena itu, kebutuhan suksesi direncanakan dengan matang.

g. Kompensasi dan manfaat (*compensation and benefit*)

Pada dimensi ini, digunakan prinsip *different increase (payment) for different people*. Setiap karyawan diberikan hak untuk membuat *individual incentive plan*, yakni usulan peningkatan insentif atau kompensasi dengan disertai rencana perbaikan kinerja individu, misalnya akan lebih fokus dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Pada periode tertentu, “janji” karyawan yang tertuang dalam usulan peningkatan kompensasi harus dibuktikan. Dengan sistem tersebut, maka iklim kompetisi akan tumbuh dengan sehat diantara karyawan, sehingga dapat menjaga agar bakat-bakat besar tidak pergi/hilang dari organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Kajian dari penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan kajian literatur, yang mana literatur yang diambil sesuai dengan pembahasan yang akan dibahas.

## **PEMBAHASAN**

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan kompleks seperti demografi, geografi, jenis bisnis, lingkungan hidup, serta dampak globalisasi, mengharuskan organisasi untuk beradaptasi secara cepat dengan lingkungannya yang turbulen dengan bersikap proaktif.



Artinya manajemen sumber daya manusia harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab tantangan tersebut, yang akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya. Hal tersebut karena bentuk kompetisi tradisional seperti biaya produksi rendah, peningkatan teknologi, kecepatan distribusi, efisiensi produk, serta pengembangan produk yang berkualitas akan mudah ditiru oleh pesaing.

Dengan tuntutan tersebut merupakan keharusan bagi manajemen sumber daya manusia untuk merubah perannya yang berorientasi pada *result*. Dengan demikian, Departemen Sumber Daya Manusia harus berperan sebagai mitra bagi manajemen fungsional lainnya atau dengan manajer lini, artinya manajemen sumber daya manusia harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan, serta pengendalian organisasi yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan sumber daya manusia.

Perubahan peran tersebut dari sistem kerja yang responsif menjadi proaktif, dan struktur fungsional kearah struktur yang lebih fleksibel dan melaksanakan kebijakan strategis. Hal tersebut menjadi tanggung jawab antara manajer lini dan Departemen Sumber Daya Manusia, karena sumber daya manusia mempunyai peran penting untuk keberhasilan bisnis yang dikaitkan dengan peningkatan laba, kemampuan bersaing, daya adaptasi, serta fleksibilitas. Akibat perubahan tersebut, maka sumber daya manusia harus mampu beradaptasi dengan cepat untuk memprediksi perubahan yang tidak terduga dengan merubah paradigma lama ke paradigma baru, karena perubahan tersebut menyediakan kesempatan, baik bagi Departemen Sumber Daya Manusia maupun manajer lini.

Perubahan paradigma yang terjadi dalam manajemen sumber daya manusia adalah perubahan dari paradigma lama ke paradigma baru, faktor-faktor yang mengalami perubahan paradigma meliputi: sasaran, desain pekerjaan, struktur, komunikasi, dan dasar kompensasi.

**Tabel 1. Perubahan Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia**

<b>Faktor</b>	<b>Paradigma lama</b>	<b>Paradigma baru</b>
<b>Sasaran</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keuntungan</li> <li>▪ Produktivitas</li> <li>▪ Individu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan konsumen</li> <li>▪ Kualitas</li> <li>▪ Team</li> </ul>
<b>Desain pekerjaan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efisiensi</li> <li>▪ Produktivitas</li> <li>▪ Standar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kualitas</li> <li>▪ Customization</li> <li>▪ Desentralisasi</li> </ul>
<b>Komunikasi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satu arah</li> <li>▪ Top down</li> <li>▪ Fokus ke struktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dua arah</li> <li>▪ Bottom up</li> <li>▪ Fokus ke SDM</li> </ul>

<b>Faktor</b>	<b>Paradigma lama</b>	<b>Paradigma baru</b>
	organisasi	
<b>Dasar kompensasi</b>	Kinerja individual	Kinerja team/group

Sumber: Blackburn & Rossen (1993).

Terdapat dua hal penting yang harus dilakukan organisasi dalam menyikapi pergeseran paradigma manajemen sumber daya manusia, yakni: menempatkan peran manajemen sumber daya manusia secara tepat; serta memfungsikan sumber daya manusia secara optimal sesuai dengan nilai strategisnya. Peranan manajemen sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Yulianto, 2006). Oleh karena itu, unit organisasi yang menangani manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dan urgen bagi keberlangsungan organisasi.

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul, antara lain: motivasi kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, komitmen, kepemimpinan, partisipasi, fungsi-fungsi manajemen, kejelasan arah karir, kompetensi, budaya organisasi, sistem penghargaan, dan lainnya. Beberapa faktor yang urgen sebagai berikut:

1. Kompetensi (*competence*)

Pandangan baru manajemen sumber daya manusia menawarkan pengembangan berbasis kompetensi, suatu pendekatan yang visibel diterapkan di organisasi publik. Becker et al. (2001) menyebutkan bahwa arsitektur strategi sumber daya manusia yang bertumpu pada kompetensi terdiri dari tiga mata rantai nilai strategi, yaitu: fungsi sumber daya manusia, sistem sumber daya manusia, dan perilaku sumber daya manusia. Beberapa penelitian yang dilakukan untuk membuktikan keterkaitan kompetensi dengan kinerja efektif, diantaranya: Boyatzis (1983) serta Spencer et al. (1993) menemukan kesimpulan yang sama yaitu adanya keterkaitan antara kompetensi dengan kinerja efektif. Penelitian yang sama perihal kompetensi juga dilakukan oleh Perrin (2005) terhadap 3.000 profesional, konsultan, eksekutif, dan akademisi tentang kompetensi strategis untuk mendukung keberhasilan organisasi.

2. Budaya organisasi (*organizational culture*)

Budaya organisasi memiliki kontribusi besar dalam membentuk perilaku karyawan. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang diyakini karyawan, sehingga menjadi kebiasaan. Nilai dan sikap yang telah mengkristal dalam organisasi menuntun karyawan melakukan apa yang telah diyakini, maka budaya organisasi dapat mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Kotter dan Haskett (1992)

menyatakan bahwa kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja mencakup tiga gagasan, yaitu: penyatuan tujuan, budaya yang kuat membantu kinerja karena memunculkan motivasi, dan budaya yang kuat memberikan struktur dan kontrol. Sedangkan, Robins (2003) menyatakan budaya organisasi terbentuk dari perspektif subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Armstrong (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan komponen kunci dalam pencapaian misi dan strategi organisasi secara efektif dan manajemen perubahan. Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kerja dan manajemen perubahan.

### 3. Sistem penghargaan (*reward system*)

Sistem penghargaan merupakan cara organisasi memberikan pengakuan dan imbalan kepada karyawan dalam rangka menjaga keselarasan kebutuhan individu dengan tujuan organisasi. Sistem penghargaan dapat mendorong perilaku karyawan atau pengukuhan atas perilaku yang telah dilakukan karyawan. Armstrong et al. (2007) menyatakan bahwa sistem penghargaan dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi, mendorong pencapaian misi dan strategi organisasi, dan membantu mencapai keberlangsungan keuntungan kompetitif dan meningkatkan nilai *shareholder*. Lawler (1991) mengidentifikasi bahwa sistem penghargaan organisasi memiliki pengaruh terhadap efektivitas organisasi, yaitu: daya tarik dan hak memiliki, motivasi kinerja karyawan, motivasi pengembangan keterampilan, pengaruh budaya, dan memperkuat kembali struktur dan biaya. Bentuk penghargaan sedapat mungkin membuat orang tertarik dan mendorong untuk mencapainya. Penghargaan diberikan setelah seseorang menyelesaikan pekerjaannya, jangka waktu yang lama membuat penghargaan tidak berkesan.

## **PENUTUP**

Pada awalnya sumber daya manusia dipandang sebagai sesuatu yang tidak urgen dalam faktor produksi, tapi kini sumber daya manusia dipandang sebagai faktor strategis yang sangat menentukan dalam merealisasikan visi, misi, dan tujuan organisasi. Pergeseran paradigma dalam memandang sumber daya manusia menimbulkan konsekuensi perubahan dalam perspektif pemikiran maupun praktik pengelolaan sumber daya manusia, baik dari segi terminologi maupun substansi.

Perubahan paradigma lama ke paradigma baru pada ilmu manajemen sumber daya manusia akan bermanfaat bagi organisasi jika benar-benar dipraktekkan dalam organisasi. Beberapa faktor yang mengalami perubahan paradigma, meliputi: sasaran organisasi, desain pekerjaan,

struktur, komunikasi dan dasar kompensasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia mempunyai kewajiban untuk: memahami perubahan yang semakin kompleks yang selalu terjadi di lingkungan bisnis, harus mengantisipasi perubahan teknologi, dan memahami dimensi internasional yang memasuki bisnis sebagai akibat informasi yang berkembang cepat. Perubahan paradigma manajemen sumber daya manusia tersebut memberikan fokus yang berbeda dalam melaksanakan fungsinya di dalam organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. 2011. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Fifth Edition. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Murlis, H. 2007. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Kogan Page Publishers.
- Blackburn, R. & Rossen, B. 1993. Total Quality and Human Resources Management: Lesson Learned from Balsridge Award: Winning Companies. *Academy Management Executive*. 7 (3):.49-66.
- Brian, B.E, Mark H.A., & Dave, U. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R.E. 1983. *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*. New York: Wiley
- Kotter & Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Lawler, E.E. 1991. *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Proques.
- Perrin, T. 2005 *Workforce Study*. New York: Tower Perrin.
- Price, A. 1997. *Human Resource Management in a Business Context*. International Thomson Business Press.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Index.
- Spencer, L., & Spencer, S.M. 1993. *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc
- Storey, J. 1992. *Development in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Yulianto, H. 2016. Dimensi-Dimensi Organizational Justice: Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia. *Fenomena*. 3(2): 156-170.
- Yulianto, H. 2016. *Statistik 1*. Yogyakarta: Lembaga Ladang Kata.
- Yulianto, H. 2021. Philosophy of Management Science: Ontology, Epistemology, and Axiology Perspectives. *Cross-Border Journal of Business Management*. 1(1): 152-162.