

**MENGELOLA KINERJA INDIVIDU:  
PERSPEKTIF STRATEGIS**

Ditujukan kepada Prof. Setyabudi Indartanto, Ph.D., untuk Memenuhi Tugas Mata Kuliah  
Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik



Oleh:

- |                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| 1. Juanli Rambe         | NIM 19808141006 |
| 2. Ikhsan Maulana Ahnan | NIM 19808141009 |
| 3. Bagus Ambada         | NIM 19808141065 |
| 4. Nanda Mustika Aji P. | NIM 19808141067 |

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2021**

## **A. Latar Belakang**

Merancang dan menerapkan pendekatan untuk mengelola karyawan sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah tujuan dari "strategi manusia, manajemen sumber daya manusia". Sistem manajemen sumber daya manusia yang strategis mencerminkan perhatian dari berbagai pemangku kepentingan, terkait dengan bisnis spesifik organisasi strategi, mewakili seperangkat praktik SDM yang terintegrasi dan koheren, dan itu konsisten terus dipantau, dievaluasi, dan direvisi.

Sistem HRM terintegrasi membahas empat tugas utama: mengelola perilaku, mengelola motivasi, mengelola kompetensi, dan mengelola peluang. Sistem manajemen harus dipantau dan dievaluasi untuk menilai seberapa efektifnya mengirimkan pesan yang jelas dan konsisten kepada karyawan serta mewakili kekhawatiran dari berbagai pemangku kepentingan. Mengambil tindakan korektif berdasarkan kinerja diperlukan untuk pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan organisasi.

Perusahaan memiliki keunggulan kompetitif ketika semua atau sebagian pasar lebih menyukai produk dan/atau jasa perusahaan tersebut. Perusahaan mencari cara bersaing yang bisa bertahan lama dan tidak mudah ditiru oleh kompetitor. Artinya, mereka berusaha untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991; Porter 1985; Snell, Youndt, & Wright, 1996).

Beberapa perusahaan menggunakan sistem manajemen sumber daya manusia mereka untuk mendapatkan yang keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Beberapa syarat harus dipenuhi jika organisasi ingin mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui manajemen sumber daya manusia. Kondisi yang jelas dibutuhkan adalah sumber daya manusia, di mana karyawan harus menjadi sumber nilai tambah. Karyawan dapat menambah nilai dengan berbagai cara: melalui mereka interaksi dengan pelanggan, menarik bakat lain ke perusahaan, cepat beradaptasi mengubah kondisi dan sebagainya.

Jika karyawan di perusahaan yang bersaing menambahkan nilai yang sama, tidak ada keuntungan yang diperoleh. Jadi, kelangkaan merupakan kondisi lain yang diperlukan agar sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Karyawan yang berkomitmen secara tidak biasa dapat membantu organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan menekan biaya. Karyawan dengan tingkat

pengetahuan tinggi lebih kecil kemungkinannya untuk mengulangi kesalahan masa lalu dan lebih mampu merekomendasikan perubahan yang akan meningkatkan pengoperasian sistem secara total.

Agar strategis, sistem manajemen sumber daya manusia harus mencerminkan keprihatinan berbagai pemangku kepentingan, ditautkan ke strategi bisnis khusus organisasi, mewakili seperangkat praktik SDM yang terintegrasi dan koheren, dan terus dimonitor, dievaluasi, dan direvisi. Implikasinya, diperlukan pendekatan strategis untuk mengelola kinerja individu agar masalah yang sama ini ditangani.

Untuk itu, perlu untuk melakukan diskusi lebih lanjut mengenai beberapa praktik SDM yang dapat dipertimbangkan sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja, termasuk aspek proses seleksi sosialisasi dan pelatihan, pengukuran kinerja, serta penghargaan dan pengakuan program dalam makalah dengan judul **Mengelola Kinerja Individu: Perspektif Strategis**.

## **B. Kajian Pustaka**

### **1. Karyawan/Anggota Organisasi sebagai internal Stakeholder**

Stakeholder adalah orang atau kelompok yang memiliki kepentingan, hak, atau kepemilikan dalam suatu organisasi dan aktivitasnya. Pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan dan hak yang sama dikatakan menjadi bagian dari kelompok pemangku kepentingan yang sama. Pelanggan, pemasok, karyawan, dan strategismitra adalah contoh kelompok pemangku kepentingan (Clarkson, 1995; Freeman, 1994; Jones, 1995). Karyawan adalah sumber daya manusia atau penduduk yang bekerja di suatu institusi baik pemerintah maupun swasta (bisnis). Karyawan di satu sisi berfungsi sebagai sumber daya organisasi disamping sumber daya-sumber daya organisasi lainnya [uang (*money*), mesin (*mechine*), bahan baku (*material*), dan metode (*method*)] dengan kemampuannya yang leading (berada dimuka) untuk berperan melaksanakan fungsi manajerial (menggerakkan) sumber daya-sumber daya organisasi lainnya (uang, mesin, bahan baku, dan metode).

## 2. Pengguna/customer

Pelanggan merupakan orang yang menggunakan produk/jasa yang telah ditawarkan oleh perusahaan. Menurut klasifikasi yang dilakukan oleh Kartini (2009) pelanggan termasuk ke dalam *outside stakeholders*. Para pemangku kepentingan di luar perusahaan (*outside stakeholders*) terdiri dari orang-orang maupun pihak-pihak yang bukan pemilik perusahaan, bukan pemimpin perusahaan, dan bukan pula karyawan perusahaan tetapi memiliki kepentingan terhadap perusahaan dan dipengaruhi oleh keputusan serta tindakan yang dilakukan perusahaan. Selain itu kelompok pemangku kepentingan ini dapat mempengaruhi perusahaan.

## 3. Lingkungan dan Pemerintah

### a) Lingkungan

Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni: (1) lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya; (2) lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang memengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

### b) Pemerintah

Kaitannya dengan organisasi/perusahaan, pemerintah termasuk ke dalam eksternal/*outside stakeholders*. Dalam ilmu pemerintahan dikenal adanya dua definisi/arti pemerintah yakni dalam arti sempit dan arti luas, dalam arti luas pemerintah didefinisikan sebagai Suatu bentuk organisasi yang bekerja dengan tugas menjalankan suatu sistem pemerintahan, sedangkan dalam arti sempit didefinisikan sebagai Suatu badan persekumpulan yang memiliki kebijakan tersendiri untuk mengelola, menjalankan manajemen, serta mengatur jalannya suatu sistem pemerintahan.

#### 4. Pemegang saham, investor, kreditor

##### a) Pemegang Saham

Pemegang Saham melalui Rapat Umum Pemegang Saham adalah alat perlengkapan perseroan, yang merupakan kekuasaan yang tertinggi dalam perseroan, yang melaksanakan pimpinan tertinggi atas perusahaan.

##### b) Investor

Investasi adalah penanaman modal untuk satu atau lebih aktiva yang dimiliki dan biasanya berjangka waktu lama dengan harapan mendapatkan keuntungan di masa-masa yang akan datang. Pihak-pihak yang melakukan investasi disebut dengan investor. Investor pada umumnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu investor individual (individual investors) dan investor institusional (institutional investors). Investor individual terdiri dari individu-individu yang melakukan aktivitas investasi. Sedangkan investor institusional biasanya terdiri dari perusahaan-perusahaan asuransi, lembaga penyimpanan dana, (bank dan lembaga simpan-pinjam), lembaga dana pensiun, maupun perusahaan investasi.

##### c) Kreditor

Menurut Pasal 1 angka 2 Undang-Undang No. 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan, kreditor adalah orang yang mempunyai piutang karena perjanjian atau Undang-Undang yang dapat ditagih di muka pengadilan. Adapun pengertian lain dari kreditor adalah pihak bank atau lembaga pembiayaan lainnya yang mempunyai piutang karena perjanjian atau undang-undang.

#### C. Isu Utama dalam Berinteraksi dengan *Stakeholder*

Menurut Susan & Randall, 2005 isu utama dalam berinteraksi dengan stakeholder dapat dibagi 4, yaitu:

##### 1. *Owner, Investors, or Other Financial Supporters*

Isu utama dalam kategori ini adalah kesehatan finansial yang dapat dilihat melalui laporan keuangan perusahaan. Baik atau buruknya kesehatan finansial perusahaan dapat diukur dengan menghitung rasio profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan rasio aktiva/asset. Apabila hasilnya baik, maka hubungan perusahaan dengan *owner*, *investor* dan *financial supporters* lainnya juga baik. Hal ini dikarenakan modal yang ditanam di perusahaan tersebut berpotensi memberikan keuntungan. Namun, apabila

kesehatan finansial perusahaan buruk, maka investor enggan untuk menanamkan modalnya.

## 2. *Customers, Clients, Or Patrons*

Kualitas produk atau jasa yang dihasilkan berkaitan dengan baik atau buruknya interaksi perusahaan dengan *Customers, Clients*, atau *Patrons*. Menurut Marshall, G. W., & Johnston, M. W. (2010) kualitas dapat produk dapat dinilai dari *performance quality, conformance quality, durability, reliability, repairability, style* dan lain-lain. Sedangkan untuk menilai kualitas jasa dapat dilihat dari aspek *tangibles, reliabilitas, responsivitas*, jaminan dan empati. Apabila penilaian konsumen terhadap produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan memiliki hasil yang baik, maka hubungan antara perusahaan dengan pelanggan juga akan baik.

## 3. *Employees*

Beberapa isu yang dapat mempengaruhi hubungan antara perusahaan dengan karyawan antara lain lingkungan kerja yang nyaman, gaji dan upah terdistribusi dengan adil, ketersediaan program pelatihan dan pengembangan yang dapat meningkatkan kompetensi karyawan, keamanan dan privasi tempat kerja, serta system perekrutan dan promosi yang menjunjung asas kesetaraan. Hubungan antara perusahaan dengan karyawan berkaitan erat dengan bagaimana perusahaan memperlakukan karyawannya.

## 4. *Community*

Secara umum, isu dalam kategori ini dibedakan menjadi 2. Pertama, isu yang berhubungan dengan lingkungan seperti pencegahan polusi, produk yang ramah lingkungan dan lain-lain. Kedua, isu yang berhubungan dengan masyarakat seperti dukungan dan upaya sukarela dari perusahaan, donasi yang diberikan, kontribusi amal, fasilitas gratis yang dapat dimanfaatkan masyarakat dan lain-lain. Secara garis besar hal tersebut berkaitan dengan program CSR yang dijalankan oleh perusahaan.

## D. Hasil Gambar

**TABLE 18.1** Examples of stakeholders' concerns for possible monitoring and evaluation

| Stakeholder group                                | Examples of concerns                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Owners, investors, or other financial supporters | Financial soundness<br>Consistency in meeting shareholder expectations<br>Sustained profitability<br>Average return on assets over 5-year period<br>Timely and accurate disclosure of financial information                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Customers, clients, or patrons                   | Product/service quality, innovativeness, and availability<br>Responsible management of defective or harmful products/services<br>Safety records for products/services<br>Pricing policies and practices<br>Honest, accurate, and responsible advertising                                                                                                                                                                                                          |
| Employees                                        | Non-discriminatory, merit-based hiring and promotion<br>Diversity of the workforce and quality of work life<br>Wage and salary levels and equitable distribution<br>Availability of training and development<br>Workplace safety and privacy                                                                                                                                                                                                                      |
| Community                                        | Environmental issues<br>Environmental sensitivity in packaging and product design<br>Recycling efforts and use of recycled materials<br>Pollution prevention<br>Global application of environmental standards<br>Community involvement<br>Monetary charitable contributions<br>Innovation and creativity in philanthropic efforts<br>Product donations<br>Availability of facilities and other assets for community use<br>Support for employee volunteer efforts |

Sumber: Susan E. Jackson and Randall S. Schuler, 2005

## E. Solusi

Diperlukan solusi untuk menyikapi isu-isu yang terjadi dalam perusahaan/organisasi, baik itu di antara *owner*, *investors*, maupun *other financial supporters*, isu pada *customers*, *clients*, *patrons*, *employees*, maupun isu dalam *community* sehingga risiko yang merugikan dapat dihindari dan tetap mempertahankan baiknya hubungan dengan *stakeholder*. Adapun beberapa solusi yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Memberikan informasi keuangan yang transparan dan akuntabel kepada stakeholder untuk menghindari miskomunikasi antara perusahaan dengan stakeholder. Akuntabilitas laporan keuangan akan membangun kepercayaan antara perusahaan dengan stakeholder.
2. Karyawan meningkatkan performanya dengan memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara memberikan respon yang cepat dan profesional terhadap keluhan maupun permintaan konsumen, memberikan citra yang ramah dan cakap, atraktif, dan dapat dipercaya. Apabila dilihat dari segi produknya, maka perusahaan perlu untuk memberikan keterangan berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dimiliki produk tersebut. Tidak boleh ada kecurangan dalam bentuk apapun yang bersifat membohongi konsumen. Karena imbasnya bukan hanya ke konsumen, tetapi juga pada investor.
3. Perusahaan perlu memperhatikan karyawannya, sehingga tidak muncul permasalahan yang mampu mengganggu kinerja karyawan. Perusahaan perlu untuk mendukung karyawan secara penuh melalui berbagai program yang dapat dilakukan. Diantaranya adalah lingkungan kerja yang nyaman, gaji dan upah terdistribusi dengan adil, pemberian program pelatihan dan pengembangan yang dapat meningkatkan kompetensi karyawan, keamanan dan privasi tempat kerja, serta sistem perekrutan dan promosi yang menjunjung asas kesetaraan.
4. Perusahaan juga perlu untuk menjalin hubungan dengan masyarakat sekitar, maupun masyarakat secara keseluruhan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melaksanakan berbagai program berbasis CSR. Contohnya adalah pemberian bantuan kepada wilayah yang terkena bencana, pemberian beasiswa bagi siswa dan/atau mahasiswa berprestasi, pemberian bantuan kuota internet untuk menunjang kegiatan pembelajaran daring selama masa pandemi Covid-19, dan melakukan kegiatan social lainnya.

## **F. Referensi**

- Abdullah, Ma'ruf. 2014. Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. Yogyakarta. Aswaja Pressindo
- Iryanie Emy. 2009. KOMITMEN STAKEHOLDER PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA SOSIAL DAN KINERJA KEUANGAN (Studi Empiris pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia). Semarang.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2005). Managing Individual Performance: A Strategic Perspective. In Psychological Management of Individual Performance (pp. 371–390). <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch18>
- Marshall, G. W., & Johnston, M. W. (2010). Essentials of Marketing Management.
- Sukoco Iwan. 2013. FUNGSI PUBLIC RELATIONS DALAM MENJALANKAN AKTIVITAS CORPORATE SOCIAL RESPOSIBILITY. Bandung. Jurnal Dinamika Manajemen, 4 (2) 2013, 188-198
- Tobink Riduan dan Bill Nikholaus. (2003). “Kamus Istilah Perbankan”, Atalya Rileni Sudeco, Jakarta. Hal .118