

## PRODUKTIFITAS SDM DALAM PERUSAHAAN

Ilyas

Prodi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan,  
Universitas Langlangbuana

[Ilyasfkip@gmail.com](mailto:Ilyasfkip@gmail.com)

**Abstrak:** Keunggulan kompetensi yang dimiliki tenaga kerja terbentuk melalui pengembangan keterampilan karyawan, kultur organisasi yang khas dan proses serta sistem yang tepat dan terpadu. Berdasarkan pendapat tersebut maka keunggulan utama yang harus terlebih dahulu dimiliki oleh organisasi adalah keunggulan dalam manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, dunia usaha dalam menghadapi persaingan global perlu memiliki karyawan yang mempunyai kompetensi dan komitmen terhadap perusahaan, melalui keunggulan yang dimiliki karyawan akan mampu meningkatkan bargaining position melalui produktifitas seseorang.

**Kata kunci:** Produktifitas.

---

**Abstract:** The superiority of competencies possessed by workers is formed through the development of employee skills, distinctive organizational cultures and appropriate and integrated processes and systems. Based on these opinions, the main advantage that must first be owned by the organization is excellence in human resource management. Therefore, the business world in the face of global competition needs to have employees who have competence and commitment to the company, through excellence possessed by employees will be able to increase bargaining position through one's productivity.

**Keywords:** Productivity.

---

### PENDAHULUAN

Permasalahan utama yang dihadapi oleh setiap organisasi, apapun bentuk, jenis dan pemilikinya, adalah bagaimana tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat dicapai secara efisien dan efektif sehingga menumbuhkan kepuasan stakeholder. *Labour relations* dimaksudkan untuk menjaga dan mengembangkan hubungan kerja yang lebih baik dengan serikat pekerja, yang mewakili hal yang menjadi pusat perhatian para pekerja. Hubungan serikat pekerja dan tawar menawar kolektif, serta hubungan kerja dan keamanan kerja merupakan hal yang penting sehingga hal ini merupakan strategi pemeliharaan. Menjadi karyawan yang unggul (*Becoming an employee champion*), merupakan bargaining position yang dimiliki tenaga kerja, dengan demikian para profesional SDM harus bertanggung jawab untuk memastikan apa yang

karyawan gunakan yaitu bahwa mereka memiliki komitmen dan kontribusi penuh terhadap organisasi. Penerapan manajemen yang berbasis *intellectual capital* yang mencakup kompetensi dan komitmen berpengaruh terhadap penurunan biaya (*low cost*) dan menciptakan *differensiasi* produk sehingga perusahaan akan mampu menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Produktivitas personel dalam masa jabatan dapat dilakukan dengan pendekatan kompetensi dan komitmen personel. Melalui peningkatan kompetensi dan komitmen karyawan akan meningkatkan posisi tawar karyawan dengan meningkatkan produktivitas personal karyawan.

Keberhasilan perusahaan mencapai tujuan dan pertumbuhan secara berkelanjutan sangat tergantung kepada kualitas sumber daya manusia

yang paling tidak harus memiliki empat karakteristik, yaitu : 1) memiliki kompetensi (pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman), 2) komitmen pada organisasi, 3) selalu bertindak dengan biaya yang efektif dalam setiap aktifitasnya, dan 4) melakukan tindakan yang selaras antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi (*congruence of goals*). Dengan demikian akan meningkatkan kepuasan stakeholder.

Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan komitmen terhadap perusahaan menurut Ulrich (1997) merupakan *intellectual capital* yang sangat diperlukan perusahaan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu salah satu tugas dari manajemen sumber daya manusia adalah mengupayakan agar sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat terus ditingkatkan kompetensinya dan selalu komit terhadap perusahaan. Atas dasar itu maka perusahaan perlu selalu meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawannya dan sekaligus menjaga komitmen karyawan tersebut untuk selalu berkontribusi secara maksimal kepada perusahaan demi menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan dan berdampak pada kepuasan stakeholder.

Dalam suatu organisasi baik public maupun niaga (jasa atau manufaktur) pasti terdapat hubungan kerja antara anggota organisasi atau antara karyawan dengan pihak stakeholder. Hubungan antara tenaga kerja yang mampu memberikan kepuasan stakeholder diperlukan produktivitas personel sebagai posisi tawar dalam kerangka menjalin hubungan antara tenaga kerja dengan stakeholder dalam menciptakan kelangsungan usaha. Produktivitas personel selama memegang jabatan dipengaruhi oleh kedisiplinan, kompetensi, komitmen dan kinerja para

pekerja dan posisi tawar produktivitas personel akan mempengaruhi kepuasan stakeholder sebagai pemilik perusahaan. Pemeliharaan hubungan tenaga kerja dan produktivitas personel selama memegang jabatan terhadap kepuasan stakeholder berkisar pada pemikiran bahwa hubungan yang serasi dan harmonis antara manajemen dengan para pekerja dalam suatu organisasi mutlak perlu ditumbuhkan, dijaga, dan dipelihara untuk kepentingan semua pihak (Rivai, 2004). Pemeliharaan hubungan yang kurang berhasil akan dapat merugikan banyak pihak tidak hanya pada pihak manajemen dan pekerja saja, tapi juga pihak luar organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka yang menjadi judul dalam tulisan ini adalah "Produktifitas dalam SDM"

### **Hubungan Tenaga Kerja**

Armstrong (2003), berpendapat *Labour relations* merupakan:

Hubungan karyawan terdiri dari semua bidang manajemen sumber daya manusia yang melibatkan hubungan secara umum dengan karyawan, melalui kesepakatan kolektif di mana serikat pekerja diakui, dan/atau melalui kebijakan karyawan dan komunikasi.

Dessler (2001), memberi pengertian *Labour relations* sebagai Keselamatan dan kesehatan karyawan, hubungan serikat pekerja dan tawar menawar kolektif, serta hubungan kerja dan keamanan kerja merupakan hal yang penting sehingga hal ini merupakan strategi pemeliharaan.

Strategi hubungan manajemen dan karyawan menetapkan tujuan organisasi mengenai apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah dengan cara dimana organisasi mengelola hubungannya dengan karyawan dan serikat pekerja. Sama halnya pada seluruh aspek strategi

manajemen sumber daya manusia, strategi hubungan manajemen dan karyawan berlandaskan pada strategi bisnis yang bertujuan untuk mendukung strategi bisnis itu sendiri.

Strategi hubungan manajemen dan karyawan adalah hal yang berbeda dengan kebijakan hubungan manajemen karyawan (Armstrong, 2003). Strategi hubungan manajemen dan karyawan lebih fokus pada penentuan arah hubungan itu dan bersifat jangka panjang. Sementara kebijakan hubungan manajemen karyawan lebih kepada hal sesaat dan dalam lingkungan yang kecil. Misalnya, jika kebijakan hubungan membicarakan masalah komitmen, maka strategi dapat mempertimbangkan bagaimana komitmen ini mungkin dapat dicapai dengan proses keterlibatan dan partisipasi manajemen dan karyawan.

### **Posisi Tawar Tenaga Kerja Dalam Keunggulan Bersaing Keunggulan Bersaing**

Beberapa pengertian mengenai keunggulan bersaing sebagai posisi tawar tenaga kerja menurut beberapa ahli:

1. Dessler (2001) menyatakan bahwa "*Competitive advantage is any factor that allow an organization to differentiate its product or service from those of its competitor to increase market share*".
2. Bernardin & Russel (1997) mengatakan bahwa "*Competitive advantage refers to ability of organization to formulate strategic to exploits profitable opportunities, thereby maximizing its return on investment. Two major principle, perceived customer value and unquines, describe the extent to which a business has a competitive advantage*".

Beberapa pendapat tersebut diatas dapat dikemukakan bahwa

keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah strategi formulasi perusahaan yang dirancang untuk mencapai peluang yang menguntungkan dan tidak dapat ditiru oleh pesaing untuk memaksimalkan pengembalian investasi perusahaan, yang dapat dilakukan melalui strategi inovasi, peningkatan kualitas, dan strategi pengurangan biaya.

### **Kompetensi Dalam Produktivitas Personel**

Rampersad (2005) mendefinisikan kompetensi sebagai: "Sekumpulan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, nilai dan norma, serta perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dan landasan pencapaian keberhasilan pribadi dan kesejahteraan."

Menurut Spencer & Spencer (1993), kompetensi individu dibina oleh lima hal sebagai berikut:

1. *Motives* (motif), yaitu segala sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan terjadi. Motif mengendalikan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku menuju aksi atau tujuan tertentu.
2. *Traits* (watak), yaitu karakteristik fisik dan respon konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. *Self concept* (konsep diri), yaitu sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
4. *Knowledge* (pengetahuan), yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam area spesifik.
5. *Skill* (keterampilan), yaitu kemampuan untuk menyelesaikan tugas fisik atau mental tertentu. Karena kompetensi dibina oleh motif, watak, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan maka kompetensi mempengaruhi perilaku dan karena itu mempengaruhi kinerja. Gambar berikut menjelaskan hubungan kausal antara kompetensi,

perilaku, dan kinerja sebagaimana dikonsepsikan Spencer & Spencer (1993).

### **Kinerja Dalam Produktivitas Personal**

Posisi tawar produktivitas personal dalam memberi kepuasan stakeholder dapat dilakukan dengan pendekatan kinerja pegawai secara individu. Istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja atau sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawabnya yang diberikan kepadanya. Kelangsungan hidup suatu perusahaan tergantung salah satu diantaranya pada prestasi kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, karena karyawan merupakan unsur terpenting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan perusahaan menjadi kurang efektif apabila banyak karyawan yang tidak berprestasi dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi perusahaan. Oleh karena itu prestasi kerja karyawan harus benar-benar diperhatikan. Di bawah ini dijelaskan beberapa definisi prestasi kerja (performance).

Prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk dan jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Sedangkan Bernardin dan Russet (1997) mengemukakan mengenai prestasi kerja sebagai berikut: *The record of aotcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*".

Menurut pengertian diatas, prestasi kerja merupakan hasil yang di produksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan

tertentu selama periode waktu tertentu. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa prestasi adalah hasil pelaksanaan pekerjaan karyawan yang dapat dinilai perkembangannya melalui evaluasi yang sistematis.

### **Kepuasan Stakeholder**

Kepuasan stakeholder pada dasarnya ditentukan oleh pencapaian tujuan perusahaan, kontribusi tenaga kerja untuk memberikan kepuasan stakeholder jika tenaga kerja dimaksud memiliki tingkat kompetensi dan komitmen yang tinggi kepada perusahaan.

kepentingan stakeholder dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Pemegang saham dan supplier utama perusahaan terhadap kebijakan strategis perusahaan
2. Pelanggan, komunitas dan serikat kerja atas perlindungan.
3. Semua karyawan (*employees*) perusahaan baik itu karyawan manajerial ataupun non-manajerial untuk mendapatkan hak.

### **Manfaat Kompetensi dalam kepuasan stakeholder**

Tiga alasan utama perusahaan menggunakan pendekatan kompetensi Menurut Davis (2001), yaitu :

1. Mengkomunikasikan tingkah laku yang dihargai ke seluruh organisasi;
2. Meningkatkan level kompetensi organisasi,
3. Meningkatkan kemampuan orang-orang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.

Adanya standar pekerjaan, dan standar kompetensi pemegang pekerjaan, akan membantu pihak manajemen sumber daya manusia dalam melakukan rotasi/perpindahan orang dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya

Menurut Armstrong (2003:) organisasi baru bersifat fleksibel, yang berarti mampu secara cepat menyesuaikan diri dengan tuntutan-tuntutan baru dan bergerak lincah. Penyesuaian terhadap tuntutan baru tujuannya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Untuk itu organisasi perlu melakukan reposisioning baik dalam hal perilaku dan kompetensi SDM sebagai bagian dari *reposisioning* peran SDM untuk dapat meningkatkan kompetitif perusahaan.

Berdasarkan pengertian tentang kompetensi pegawai, dapat disimpulkan bahwa bargaining position yang mampu meningkatkan produktivitas personal, sehingga hubungan tenaga kerja dengan tingkat kompetensi tinggi mampu meningkatkan kepuasan stakeholder.

### **Kinerja Sumber Daya Manusia Dalam Membentuk Kepuasan Stakeholder**

Globalisasi menyebabkan perusahaan dihadapkan pada situasi persaingan yang baru dan berbeda, berbasis pengetahuan dan perilaku memenuhi tuntutan pasar. Hal ini menunjukkan bahwa hanya perusahaan yang peka terhadap perubahan yang akan selalu meningkatkan diri, dan efektif dalam tindakan, yang mampu menghadapi persaingan global. Dengan kata lain untuk memenangkan persaingan harus memiliki keunggulan bersaing.

Namun pada kenyataan, hal kompetitif baru menyarankan suatu agenda yang baru untuk *human resources* yaitu suatu agenda yang dipusatkan pada pemenang daya saing. Sebagai pemenang dari daya saing, para *HR professional* harus berfokus pada *deliverable* dari pekerjaan mereka dibandingkan melakukan pekerjaan mereka yang lebih baik, mereka harus mengartikulasikan peran mereka dalam kaitannya dengan nilai yang diciptakan, mereka harus menciptakan mekanisme

untuk *deliver HR* sedemikian rupa sehingga hasil bisnis dengan cepat diikuti.

Disinilah peran penting sumber daya manusia, yaitu dapat memberikan kontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif dan nilai tambah yang dapat dilihat kompetensi dan komitmennya terhadap organisasi, sehingga pada akhirnya karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kompetensi dan komitmennya dan memberikan kontribusi secara maksimal bagi *competitive advantage* organisasi.

Hubungan manajemen dan karyawan adalah hal yang berbeda dengan kebijakan hubungan manajemen karyawan. Strategi hubungan manajemen dan karyawan lebih fokus pada penentuan arah hubungan itu dan bersifat jangka panjang. Sementara kebijakan hubungan manajemen karyawan lebih kepada hal sesaat dan dalam lingkungan yang kecil.

Strategi hubungan manajemen dan karyawan memberikan perhatian tentang cara: (1) Membangun hubungan yang stabil dan kooperatif dengan karyawan sehingga dapat meminimalisasi konflik dalam organisasi. (2) Mencapai komitmen melalui keterlibatan karyawan dan proses komunikasi, dan (3) Mengembangkan mutualitas berupa kepentingan umum dalam mencapai tujuan organisasi melalui pengembangan budaya organisasi dengan didasarkan pada nilai yang dimiliki bersama antara manajemen dan karyawan.

Menjadi karyawan yang unggul (*Becoming an employee champion*), merupakan prasarat tenaga kerja memiliki bargaining position, oleh sebab itu para profesional SDM harus bertanggung jawab untuk memastikan apa yang karyawan memiliki komitmen dan kontribusi penuh terhadap organisasi. Penerapan manajemen yang berbasis *intellectual capital* yang mencakup kompetensi dan komitmen berpengaruh terhadap penurunan biaya (*low cost*) dan menciptakan *differensiasi* produk

sehingga perusahaan akan mampu menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Keunggulan bersaing yang berkelanjutan memerlukan kesepakatan yang efektif dengan karyawan, pelanggan, supplier, dan semua pesaing. Kemampuan perusahaan meliputi semua asset fisik dan finansial juga semua kemampuannya dalam kompetensi, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dan sebagainya yang dapat dikendalikan oleh perusahaan dan memungkinkan perusahaan untuk merancang dan mengimplementasikan strategi bersaing.

Produktivitas personel dalam masa jabatan dapat dilakukan dengan pendekatan kompetensi dan komitmen personel. Melalui peningkatan kompetensi dan komitmen karyawan akan meningkatkan posisi tawar karyawan dengan meningkatkan produktivitas personal karyawan.

Kompetensi sebagai gabungan dari bakat (*apptitude*) dan kemampuan (*ability*). Bakat menunjukkan kapabilitas untuk belajar sesuatu. Sifatnya potensial. Sedang kemampuan merujuk pada kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan dibina oleh pengetahuan dan keterampilan.

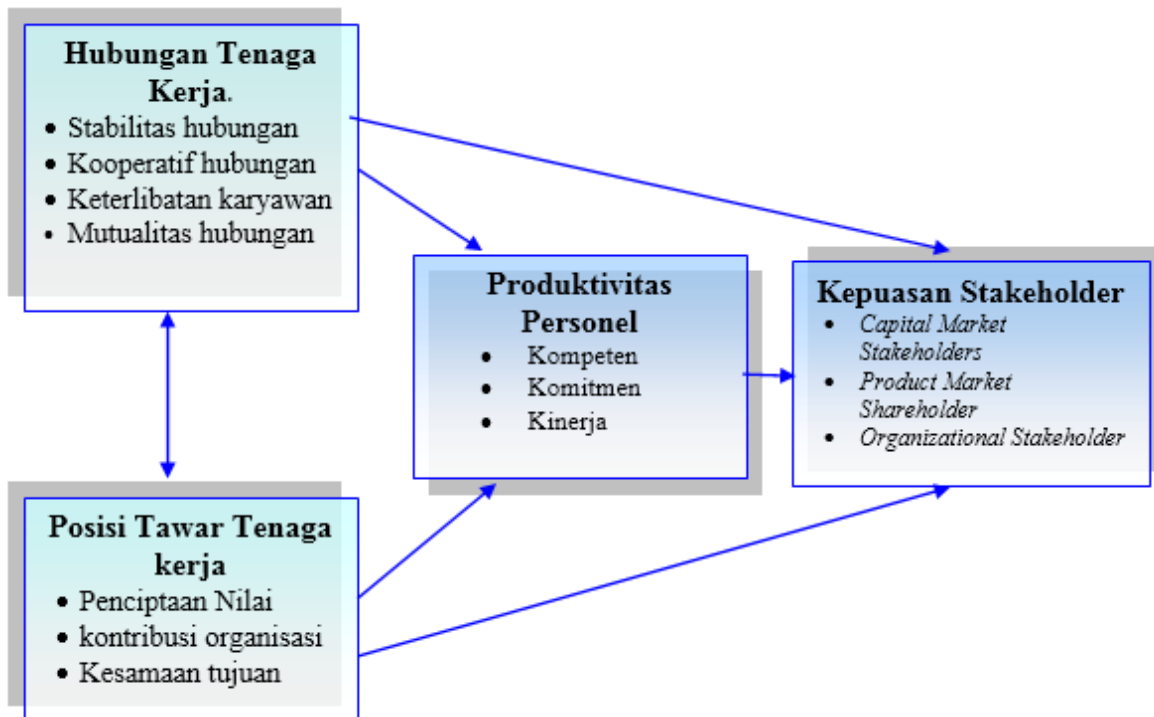
Kompetensi bersama-sama dengan komitmen dipandang sebagai faktor pembentuk modal intelektual organisasi. Dikemukakan oleh Ulrich bahwa, "*Intellectual Capital = Competence x Commitment*". Dalam konteks ini, kompetensi atau modal manusia dipandang sebagai kombinasi

dari pengetahuan, keterampilan, keinovasian, dan kemampuan (*ability*) individu anggota organisasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional

Dengan demikian kompetensi sebagai Sekumpulan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, nilai dan norma, serta perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dan landasan pencapaian keberhasilan pribadi dan kesejahteraan.

Peran penting sumber daya manusia, yaitu dapat memberikan kontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif dan nilai tambah yang dapat dilihat kompetensi dan komitmennya terhadap organisasi, sehingga pada akhirnya karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kompetensi dan komitmennya dan memberikan kontribusi secara maksimal bagi *competitive advantage* organisasi. Atas dasar tersebut, eksekutif sumberdaya manusia profesional harus dapat berperan sebagai *employee champion* bagi karyawan melalui aktivitas mendengar, merespon, dan menemukan jalan guna menemukan pekerja dengan kemampuannya guna memenuhi perubahan permintaan.

Bertitik tolak pada kerangka pemikiran di atas yang didasarkan pada pemikiran teoritis dan beberapa hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan paradigma Peran Hubungan Tenaga Kerja, Posisi Tawar Tenaga kerja, dan Produktivitas Personel dalam meningkatkan Kepuasan Stakeholder, seperti nampak pada gambar dibawah ini.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Dari penjelasan sebelumnya, maka dapat ditarik hipotesis bahwa: Hubungan Tenaga Kerja, Posisi Tawar Tenaga kerja, dan Produktivitas Personel berpengaruh terhadap Kepuasan Stakeholder.

#### METODE PENELITIAN

Tujuan penelitian melihat pengaruh variabel-variabel yang diduga sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Stakeholder yang merupakan kunci dari produktivitas SDM. Penelitian ini menggunakan Penelitian Deskriptif.

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

Armstrong (2003) menyatakan untuk dapat membangun komitmen dan mempertahankan hubungan yang stabil dengan karyawan diperlukan suatu budaya dan lingkungan kerja yang merangsang kinerja yang berkualitas.

Hubungan tenaga kerja yang baik dari dimensi stabilitas hubungan, kooperatif hubungan, keterlibatan karyawan, mutualitas hubungan akan mendorong produktivitas personal dalam meningkatkan kompetensi, komitmen dan kinerja personal dalam suatu organisasi. Disisi lain, para Manajer sumber daya manusia dituntut untuk berupaya secara aktif membentuk *human capital* melalui pemahaman atas kebutuhan lahir dan batin karyawan yang diselaraskan dengan strategi perusahaan. Dengan demikian pada akhirnya karyawan termotivasi untuk meningkatkan kompetensi dan komitmennya dan memberikan kontribusi secara maksimal bagi *competitive advantage* organisasi. Atas dasar tersebut, eksekutif sumberdaya manusia profesional harus dapat berperan sebagai *employee champion* bagi karyawan melalui aktivitas : mendengar, merespon, dan menemukan jalan guna menemukan pekerja dengan

kemampuannya guna memenuhi perubahan permintaan (Ulrich, 1997). Dari uraian diatas jelas kiranya bahwa keberadaan sumberdaya manusia sangat penting dalam mencapai nilai-nilai yang ingin dicapai perusahaan.

Peran kontribusi karyawan sebagai bargaining position tenaga kerja membutuhkan keterlibatan dalam permasalahan dan keprihatinan sehari-hari, dan keperluan-keperluan para karyawan. Sejalan dengan itu, Ulrich (1997) mengatakan bahwa: “ *the deliverable from management employee contribution are increased employee commitment and competence. HR practices should help employees to contribute through both their competence to do good work and their commitment to work diligently*”.

Kontribusi para karyawan sangat perlu dan penting dalam sebuah organisasi. Sejalan dengan itu, setiap perusahaan harus berusaha agar karyawannya dapat diandalkan dan berkontribusi secara positif dalam perusahaan sehingga mampu memberikan kontribusi dalam kepuasan stakeholder. Dari uraian diatas, jelas kiranya bahwa, metaphor peran sumber daya manusia adalah karyawan juara (*employee Champion*).Selanjutnya bilamana karyawan kompeten dan komit terhadap organisasi, merupakan kekayaan intelektual menjadi asset yang perlu dihargai secara signifikan yang pada gilirannya berefleksi terhadap keunggulan bersaing dan memberikan peningkatan pada kepuasan stakeholder.

### **Intellectual Capital**

Perusahaan yang sukses akan banyak menarik para ahli, pengembangan, dan memelihara individu dengan keterampilan, perspektif, dan pengalaman yang cukup untuk menjalankan suatu bisnis global. Para menejer yang dicari akan menguasai kapital intelektual sebagai dasar

produktivitas personal yang diperlukan untuk menciptakan dan mendistribusikan produk dan jasa kebisnis yang global. Pengamanan modal intelektual berarti meningkatkan *leadership bench*, pengamanan modal intelektual juga melibatkan berbagai gagasan dan informasi melalui perusahaan dengan cepat.

Didalam organisasi yang sukses, apapun juga baik industri atau area, kemampuan individu diubah menjadi kemampuan organisatoris yang merupakan sebagai penghargaan bagi individu. Kemampuan yang dimiliki oleh individu merupakan *asset intellectual capital* yang sangat penting bagi organisasi. Selain itu Ulrich (1997) mengatakan bahwa:

**Intellectual capital = kompetensi x komitmen.**

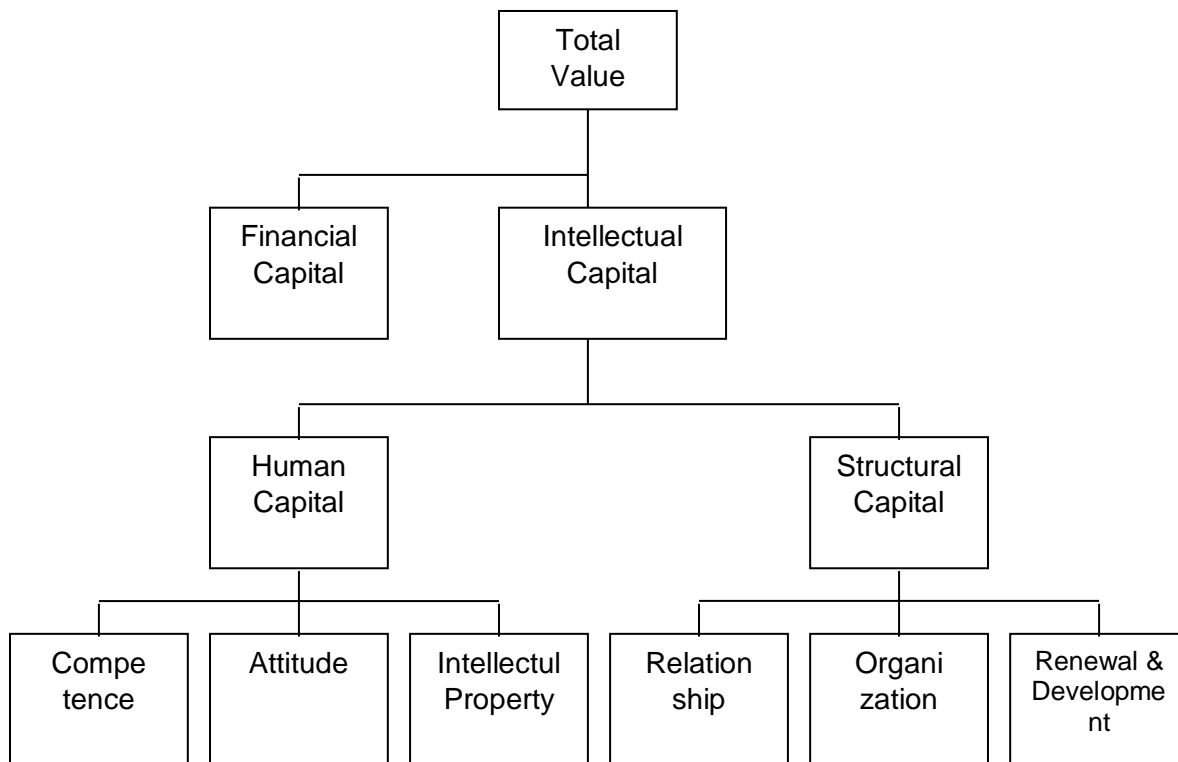
Dapat disimpulkan bahwa modal intelektual adalah nilai total dari suatu perusahaan yang menggambarkan aktiva tidak bewujud perusahaan yang bersumber dari modal manusia, structural dan pelanggan. Lebih jauh, Bernardin (1997) menyatakan bahwa *Human Capital* dipecah menjadi tiga yakni: *Competency* (terdiri dari *skill* dan *education*), *attitude* (berupa: komponen perilaku dari karyawan), dan *intellectual agility* (berupa: kemampuan inovasi dari karyawan). Sedangkan *structural capital* merupakan perpaduan antara *Relationship Capital*, *Organization Capital*, dan *Renewal and development value*.

Hal yang berkenaan dengan *Relationship Capital* adalah berupa hubungan antara perusahaan dengan konsumen, pemasok, *shareholder* dan *stakeholder* lainnya. Sementara *Organization Capital* meliputi seluruh sumber organisasi, diantaranya: *database*, *process manual*, budaya, *management style*. Dan dari sisi,



*Renewal and development value* merupakan seluruh *asset* tak berwujud yang dapat memberikan kontribusi bagi pembentukan nilai dimasa depan, misalnya investasi pada pelatihan karyawan, upaya *reengineering* dan restrukturisasi perusahaan, research dan

development. Bila ditelaah lebih jauh ketiga aspek ini merupakan *total value* perusahaan yang dapat digunakan bagi pembentukan *competitive advantage* perusahaan. Secara skematik hal ini dapat di ilustrasikan seperti tampak pada Gambar berikut ini.



**Gambar 2. Pohon Intellectual Capital**

Seperti diungkapkan terdahulu bahwa modal *intellectual capital* adalah nilai total dari suatu perusahaan yang menggambarkan aktiva tidak berwujud perusahaan. Berkenaan dengan aktiva tak berwujud ini, Sveiby (1997) mengemukakan tiga katagori dari asset ini, yakni:

1. Intangible merupakan perwakilan dari aspek Employees Competence
2. Intangible berkenaan struktur internal dari organisasi
3. Kedua hal diatas berkenaan dengan struktur internal organisasi

yang meliputi brand names, image, dan hubungan dengan pemasok. Dan yang lebih penting lagi hubungan dengan konsumen.

Ketiga aspek tersebut lebih jauh dapat ditampilkan dalam bentuk matrik yang berupa pengukuran atas *Intellectual Capital* guna memonitor *internal asset* perusahaan.

Ketiga aspek tersebut lebih jauh dapat ditampilkan dalam bentuk matrik yang berupa pengukuran atas *Intellectual Capital* guna memonitor *internal asset*

perusahaan. Matrik monitor tersebut ditampilkan pada tabel berikut ini.

**Tabel 1. Matrik Pengukuran Intelektual Capital Dalam Memonitor Asset Internal Persusahaan**

	Human Competence	Internal Structure	External Structure
Indicator of growth/renewal	Years in profession; Education level Training cost; Turnover	Investments in internal structure; Customers contributing to system/process building	Profitability per customer; Organic growth
Indicator of efficiency	Proportion of professionals in the company; Leverage effect; Value added per professional	Proportion of support staff; Sales per support person; Corporate culture poll	Satisfied customer index; Win/loss index; Sales per customer
Indicator of stability	Average age; Seniority; Relative pay position; Professional turnover rate.	Age og organization; support staff turnover rate; Rookie ratio	Proportion of big customer: Age structure; Devoted customer ratio; Frequency of repeat orders.

Dari tabel 1 tergambar bahwa ketiga asset tidak berwujud perusahaan dapat dimonitor perkembangannya melalui tiga alat ukur tersebut (*growth/renewal*, *efficiency*, dan *stability*). Pemantauan atas intangible asset ini akan memberikan *value added* bagi penciptaan *Intellectual Capital* dalam perusahaan.

Dari uraian diatas dapat ditari suatu rumusan bahwa *intellectual capital* sebagai *asset* tak berwujud memiliki kontribusi yang besar bagi penciptaan *competitive advantage* perusahaan. Hal ini adalah merupakan kontribusi dari *employee* sebagai asset tak berwujud perusahaan dalam pembentukan nilai tambah bagi organisasi melalui perwujudannya sebagai *human capital* yang dibentuk dari kompetensi yang mereka bangun dan miliki; dari sikap dan perilaku dalam bekerja; dan dari

kemampuan inovasi yang dimiliki karyawan dalam mendukung aktivitas dan proses kerja dalam organisasi (*intellectual agility*).

#### KESIMPULAN DAN SARAN

Hubungan tenaga kerja yang memiliki posisi tawar dengan produktivitas personal tinggi dapat memberikan kepuasan kepada stakeholder maupun dalam pencapaian tujuan perusahaan dan pertumbuhan secara berkelanjutan sangat tergantung kepada kualitas sumber daya manusia yang memiliki karakteristik, yaitu : 1) memiliki kompetensi (pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman), 2) komitmen pada organisasi, 3) selalu bertindak dengan biaya yang efektif dalam setiap aktifitasnya, dan 4) melakukan tindakan yang selaras antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi

(*congruence of goals*). Dengan demikian akan meningkatkan kepuasan stakeholder.

Strategi hubungan manajemen dan karyawan lebih fokus pada penentuan arah hubungan itu dan bersifat jangka panjang. Sementara kebijakan hubungan manajemen karyawan lebih kepada hal sesaat dan dalam lingkungan yang kecil.

Posisi tawar produktivitas personel dapat dilakukan dengan pendekatan kompetensi dan kinerja personel. Melalui peningkatan kompetensi dan komitmen karyawan akan meningkatkan posisi tawar karyawan dengan meningkatkan produktivitas personal karyawan.

Kepuasan stakeholder didasarkan kompetensi pegawai yang digolongkan kepada tiga kelompok besar "*generic strategic competencies*", yang langsung berpengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi, yang meliputi (1) *content competencies*, yang merefleksikan cara-cara menghasilkan suatu nilai tambah yang terbagi atas dua macam, yaitu *functional strategies* dan *competitive strategies*, (2) *process competencies*, yang berkaitan dengan perubahan dikaitkan dengan lingkungan yang sangat kompetitif, (3) *awareness and learning competencies*, yang berkaitan dengan manajemen dari proses perubahan itu sendiri, yaitu kemampuan untuk memuaskan stakeholdernya.

Keberadaan serikat pekerja pada suatu organisasi pada awalnya disebabkan karena ketidakpuasan pekerja atas kebijakan yang diambil perusahaan menyangkut masalah upah dan jam kerja. Serikat pekerja merupakan asosiasi formal dari para pekerja yang mempromosikan kepentingan-

kepentingan para anggotanya melalui tindakan kolektif. Serikat pekerja juga merupakan suatu wadah bagi karyawan sebagai wahanan untuk berpartisipasi dalam perusahaan.

Saran pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan faktor-faktor lain dan teknik analisis lainnya yang belum diteliti dan diuji pada penelitian ini, guna untuk memperluas ruang lingkup penelitian mengenai produktivitas SDM.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Gramedia.
- Bernardin & Russel. (1997). *Strategic Human Resources management*. New York McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom. (2001). *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi ketujuh*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. (2001). *Human Resources management. 8 th*. California: Prentice Hall International. Inc.
- Rampersad, H. K. (2005). *Total Performance Scorecard. Cetakan ke 3*. Jakarta: Victoy Jaya Abadi.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Cetakan Pertama*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Spencer, L., & Spencer, M. S. (1993). *Competence at Work, Models For Superior. Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1997) *Organization Capability: Competing from the inside out*. New York: Jhon Wiley.