# **STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Sitti Fauziah M**

Program Doktoral Pascasarjana Universitas Halu Oleo Kendari

email: uccy\_pheat@yahoo.com

***Abstract***

*This article discusses the strategies adopted in order to develop human resources in the organization. Data sourced from reference books and scientific studies, journal related to the subject being studied. The results of the study show that trust between management and employees is the basis for encouraging individual trust because people are more likely to trust management if their actions are fair, equitable, consistent and transparent, and keep their promises. Developing a climate of trust in organizations is social capital in the sense of putting people in positions where they must work together, and encouraging interaction and networking so that individuals recognize the value of sharing knowledge because it helps achieve shared and accepted goals. This process is assisted by team building activities. Trust can also be increased by the knowledge exchanged in forums, conferences, etc.*

**Keyword:** *management, human resources, development*

**Abstrak**

Artikel ini membahas tentang strategi yang ditempuh dalam rangka melakukan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Data yang bersumber dari buku referensi dan kajian-kajian ilmiah terkait pokok masalah yang dikaji. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepercayaan antara manajemen dan karyawan adalah dasar untuk mendorong kepercayaan individu karena orang lebih cenderung mempercayai manajemen jika tindakannya adil, setara, konsisten dan transparan, dan menepati janjinya. Mengembangkan iklim kepercayaan dalam organisasi merupakan modal sosial dalam arti menempatkan orang pada posisi dimana mereka harus bekerja sama, dan mendorong interaksi dan jaringan sehingga individu mengenali nilai berbagi pengetahuan karena itu membantu mencapai tujuan bersama dan diterima. Proses ini dibantu dengan aktivitas pembangunan tim. Kepercayaan juga dapat ditingkatkan dengan pengetahuan dipertukarkan dalam forum, konferensi, dan lain-lain.

**Kata Kunci:** *manajemen, sumber daya manusia, pengembangan*

**A. Pendahuluan**

Karakteristik penting dari manajemen sumber daya manusia adalah strategis. Strategi menentukan arah tujuan organisasi dalam kaitannya dengan lingkungannya. Ini adalah proses mendefinisikan niat (maksud strategis) dan mengalokasikan atau mencocokkan sumber daya dengan peluang dan kebutuhan (strategi berbasis sumber daya). Strategi bisnis berkaitan dengan pencapaian keunggulan kompetitif. Pengembangan dan implementasi strategi yang efektif bergantung pada kemampuan strategis dari manajer organisasi.

Strategi SDM menetapkan apa yang ingin dilakukan organisasi tentang berbagai aspek kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia. Mereka akan diintegrasikan dengan strategi bisnis dan satu sama lain. Strategi SDM dijelaskan oleh Dyer dan Reeves (1995) sebagai kumpulan praktik sumber daya manusia yang konsisten secara internal, dan dalam kata-kata Boxall (1996), mereka menyediakan kerangka kerja tujuan dan sarana kritis. Richardson dan Thompson (1999) mengemukakan bahwa:

Sebuah strategi, apakah itu strategi SDM atau jenis strategi manajemen lainnya harus memiliki dua elemen kunci harus ada tujuan strategis (yaitu hal-hal yang seharusnya dicapai oleh strategi), dan harus ada rencana tindakan (yaitu sarana dimana diusulkan bahwa tujuan akan tercapai).

Penerapan *Human Resource Management* (HRM) strategis dilakukan dalam kerangka pendekatan yang dijelaskan di atas. Keharusan menyeluruh adalah mencapai keunggulan sumber daya manusia. Pendekatan kinerja tinggi akan menekankan pentingnya menciptakan dan memelihara budaya kinerja, dan baik komitmen tinggi maupun manajemen keterlibatan tinggi akan berkontribusi pada pengembangan tenaga kerja yang berkomitmen dan terlibat.

Strategi SDM harus selaras dengan budaya organisasi yang ada, atau dirancang untuk menghasilkan perubahan budaya ke arah yang ditentukan. Ini akan menjadi faktor penting dalam tahap perumusan tetapi bisa menjadi faktor penting dalam hal implementasi. Akibatnya, jika apa yang diusulkan sejalan dengan cara yang dilakukan, maka itu akan lebih mudah diterima. Namun, dalam hal yang lebih lain mungkin terjadi perubahan, maka perhatian yang cermat harus diberikan pada masalah nyata yang mungkin terjadi dalam proses mencoba menanamkan inisiatif baru dalam organisasi.

**B. Pembahasan**

**1. Definisi HR Strategis**

HRM Strategis adalah pendekatan untuk mengambil keputusan tentang maksud dan rencana organisasi dalam bentuk kebijakan, program dan praktik mengenai hubungan kerja, sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, penghargaan, dan hubungan karyawan. Konsep HRM strategik diturunkan dari konsep HRM dan strategi. Dibutuhkan model HRM dengan fokusnya pada strategi, integrasi dan koherensi dan menambahkan pengertian kunci dari strategi, yaitu maksud strategis, strategi berbasis sumber daya, keunggulan kompetitif, kapabilitas strategis dan kesesuaian strategis.

**2.** **Strategi HRM dan HR strategis**

Strategi HRM adalah pendekatan manajemen strategis sumber daya manusia sesuai dengan intensi organisasi ke arah masa depan yang ingin diambilnya. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola yang diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusianya dan yang menentukan area dimana strategi SDM tertentu perlu dikembangkan. Ini fokus pada keputusan organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah dalam bidang manajemen orang tertentu.

Menurut Hendry dan Pettigrew (1986), HRM strategis memiliki empat arti:

1. penggunaan perencanaan;
2. pendekatan yang koheren untuk desain dan manajemen sistem kepegawaian berdasarkan kebijakan ketenagakerjaan dan strategi ketenagakerjaan dan sering kali didukung oleh filosofi';
3. mencocokkan kegiatan dan kebijakan HRM dengan beberapa strategi bisnis eksplisit;
4. melihat orang-orang organisasi sebagai sumber daya strategis untuk pencapaian keunggulan kompetitif.

**3. HRM strategis sebagai proses terintegrasi**

HRM strategis pada dasarnya adalah proses terintegrasi yang bertujuan untuk mencapai kesesuaian strategis. Pendekatan HRM strategis menghasilkan strategi SDM yang terintegrasi secara vertikal dengan strategi bisnis dan idealnya merupakan bagian integral dari strategi tersebut, berkontribusi pada proses perencanaan bisnis saat itu terjadi. Walker (1992) mendefinisikan HRM strategis sebagai cara menyelaraskan manajemen sumber daya manusia dengan konten strategis bisnis. Integrasi vertikal diperlukan untuk memberikan kesesuaian antara bisnis dan strategi sumber daya manusia sehingga yang terakhir mendukung pencapaian yang pertama dan, memang, membantu untuk mendefinisikannya. HRM strategis juga tentang integrasi horizontal, yang bertujuan untuk memastikan bahwa elemen yang berbeda dari strategi SDM cocok dan saling mendukung.

**4. Tujuan HRM Strategis**

Tujuan mendasar dari HRM strategis adalah untuk menghasilkan perspektif tentang cara di mana masalah kritis yang berkaitan dengan orang dapat diatasi. Ini memungkinkan pengambilan keputusan strategis yang memiliki dampak besar dan jangka panjang pada perilaku dan keberhasilan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkomitmen, dan termotivasi dengan baik yang dibutuhkannya untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Alasannya adalah keuntungan memiliki dasar yang disepakati dan dipahami untuk mengembangkan pendekatan manajemen manusia dalam jangka panjang dengan memberikan rasa arah dalam lingkungan yang sering bergejolak. Seperti yang dikatakan Dyer dan Holder (1998), HRM strategis harus menyediakan kerangka kerja pemersatu yang sekaligus luas, berbasis kontingensi dan integratif.

**5. Pendekatan HRM Strategis**

HRM strategis mengadopsi filosofi berbasis sumber daya secara keseluruhan, seperti yang dijelaskan di bawah ini. Dalam kerangka ini terdapat tiga kemungkinan pendekatan yaitu manajemen kinerja tinggi (kinerja tinggi kerja), manajemen komitmen tinggi dan manajemen keterlibatan tinggi.

**a. Pendekatan manajemen kinerja tinggi**

Praktik manajemen kinerja tinggi mencakup prosedur rekrutmen dan seleksi yang ketat, kegiatan pembelajaran dan pengembangan yang ekstensif dan relevan, sistem pembayaran insentif dan proses manajemen kinerja.

Menurut Stevens (1998), titik awalnya adalah kepemimpinan, visi, dan tolok ukur untuk menciptakan rasa momentum dan arah. Strategi tersebut dapat diekspresikan sebagai dorongan untuk mengembangkan budaya kinerja dalam suatu organisasi. Dalam kotak di bawah ini adalah contoh strategi kinerja tinggi yang dirumuskan oleh Perusahaan London.

Kebutuhan bisnis mendasar yang harus dipenuhi oleh strategi adalah mengembangkan dan memelihara budaya kinerja tinggi. Ciri-ciri budaya tersebut adalah:

1. ada garis pandang yang jelas antara tujuan strategis otoritas dan departemen serta stafnya di semua tingkatan;
2. manajemen mendefinisikan apa yang dibutuhkan dalam bentuk peningkatan kinerja, menetapkan tujuan untuk sukses dan memantau kinerja untuk memastikan bahwa tujuan tersebut tercapai;
3. kepemimpinan dari atas, yang melahirkan keyakinan bersama akan pentingnya perbaikan berkelanjutan;
4. fokus pada mempromosikan sikap positif yang menghasilkan tenaga kerja yang berkomitmen dan termotivasi;
5. proses manajemen kinerja yang selaras dengan tujuan otoritas untuk memastikan bahwa orang-orang dilibatkan dalam mencapai tujuan dan standar yang disepakati; kapasitas orang
6. yang dikembangkan melalui pembelajaran di semua tingkatan untuk mendukung peningkatan kinerja;
7. orang yang diberi kesempatan untuk memanfaatkan sepenuhnya keterampilan dan kemampuan mereka;
8. orang dihargai dan diberi penghargaan sesuai dengan kontribusi merek.

**b. Model manajemen komitmen tinggi**

Salah satu karakteristik yang mendasari HRM adalah penekanannya pada pentingnya meningkatkan komitmen bersama (Walton, 1985b). Manajemen dengan komitmen tinggi telah dijelaskan oleh Wood (1996) sebagai suatu bentuk manajemen yang bertujuan untuk memperoleh komitmen sehingga perilaku terutama diatur sendiri daripada dikendalikan oleh sanksi dan tekanan di luar individu, dan hubungan dalam organisasi didasarkan pada tingkat kepercayaan yang tinggi.

Pendekatan untuk menciptakan organisasi dengan komitmen tinggi seperti yang didefinisikan oleh Beer, dkk (1984) dan Walton (1985) adalah:

1. pengembangan jenjang karir dan penekanan pada kemampuan melatih dan komitmen sebagai karakteristik karyawan yang sangat dihargai di semua tingkatan dalam organisasi;
2. tingkat fleksibilitas fungsional yang tinggi dengan mengabaikan uraian tugas yang berpotensi kaku;
3. pengurangan hierarki dan berakhirnya perbedaan status;
4. ketergantungan yang besar pada struktur tim untuk menyebarkan informasi (pengarahan tim), penataan kerja (kerja tim) dan pemecahan masalah (lingkaran kualitas).

**c. Manajemen keterlibatan tinggi**

Pendekatan ini melibatkan memperlakukan karyawan sebagai mitra dalam perusahaan yang kepentingannya dihormati dan yang memiliki suara tentang hal-hal yang menjadi perhatian mereka. Ini berkaitan dengan komunikasi dan keterlibatan. Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana dialog berkelanjutan antara manajer dan anggota tim mereka berlangsung untuk menentukan harapan dan berbagi informasi tentang misi, nilai, dan tujuan organisasi. Ini membangun pemahaman bersama tentang apa aku untuk dicapai dan kerangka kerja untuk mengelola dan mengembangkan orang untuk memastikannya akan tercapai.

Praktik kerja dengan keterlibatan tinggi berikut ini telah diidentifikasi oleh Pil dan McDuffie (1999):

1. tim kerja on-line;
2. kegiatan keterlibatan karyawan off-line dan kelompok pemecahan masalah; rotasi
3. pekerjaan;
4. program saran;
5. desentralisasi upaya kualitas

**6. Perbedaan Strategis HRM dan HR Strategis**

HRM strategis adalah proses yang menghasilkan perumusan strategi SDM. Istilah 'HRM strategis dan strategi HR sering digunakan secara bergantian, tetapi perbedaan dapat dibuat di antara keduanya.

HRM strategis dapat dianggap sebagai pendekatan umum yang dilandasi oleh filosofi manajemen strategis sumber daya manusia sesuai dengan maksud organisasi ke arah masa depan yang ingin diambilnya. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola yang diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusianya dan menentukan area di mana strategi SDM tertentu perlu dikembangkan. Strategi SDM akan fokus pada niat organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah.

**a. Kriteria untuk Strategi SDM yang Efektif**

Strategi SDM yang efektif adalah strategi yang berhasil dalam arti mencapai apa yang ditetapkan untuk dicapai, yaitu:

1. akan memenuhi kebutuhan bisnis;
2. didasarkan pada analisis dan studi terperinci, bukan hanya angan-angan;
3. dapat diubah menjadi program yang dapat ditindaklanjuti yang mengantisipasi masalah dan persyaratan implementasi;
4. koheren dan terintegrasi, terdiri dari komponen-komponen yang sesuai dan mendukung satu sama lain;
5. memperhitungkan kebutuhan manajer lini dan karyawan secara umum serta kebutuhan organisasi dan pemangku kepentingan lainnya. Seperti yang ditekankan oleh Boxall dan Purcell (2003): Perencanaan SDM harus bertujuan untuk memenuhi kebutuhan kelompok pemangku kepentingan utama yang terlibat dalam manajemen orang di perusahaan.

**b. Pendekatan Pengembangan Strategi SDM**

Titik awal pengembangan strategi SDM adalah penyelarasan strategi SDM dengan strategi bisnis dan budaya organisasi pencapaian integrasi vertikal. Ini memberikan kerangka kerja yang diperlukan untuk tiga pendekatan untuk pengembangan strategi SDM yang telah diidentifikasi oleh Delery dan Doty (1996) sebagai universalistik, kontingensi dan konfigurasional. Richardson dan Thompson (1999) mendefinisikan kembali dua pendekatan pertama sebagai praktik terbaik dan paling sesuai, dan mempertahankan kata konfigurasional, yang berarti penggunaan bundel, sebagai pendekatan ketiga.

**c. Hambatan penerapan strategi SDM**

Masing-masing faktor dicantumkan oleh Gratton dkk dapat menciptakan hambatan untuk keberhasilan implementasi strategi SDM.

Hambatan utama lainnya termasuk kegagalan untuk memahami kebutuhan strategis bisnis, penilaian yang tidak memadai terhadap faktor lingkungan dan budaya yang mempengaruhi konten strategi, dan pengembangan inisiatif yang tidak dipahami dan tidak relevan, mungkin karena tren saat ini atau karena sudah ada. analisis praktik terbaik yang tidak dicerna dengan baik yang tidak sesuai dengan persyaratan organisasi. Masalah-masalah ini bertambah ketika perhatian yang tidak cukup diberikan pada masalah implementasi praktis, peran penting manajer lini dalam mengimplementasikan strategi, dan kebutuhan untuk menetapkan proses pendukung untuk inisiatif (misalnya, manajemen kinerja untuk mendukung gaji kinerja).

**d. Mengatasi hambatan**

Untuk mengatasi hambatan tersebut perlu dilakukan analisis awal yang ketat terhadap kebutuhan dan persyaratan, yaitu;

1. merumuskan strategi;
2. meminta dukungan untuk strategi tersebut;
3. menilai hambatan dan menanganinya;
4. menyiapkan rencana aksi;
5. implementasi pengelolaan proyek;
6. menindaklanjuti dan mengevaluasi kemajuan sehingga tindakan perbaikan dapat diambil jika diperlukan

**7. Kebijakan HRM**

Kebijakan SDM adalah pedoman berkelanjutan tentang pendekatan yang ingin diterapkan organisasi dalam mengelola orang-orangnya. Mereka mendefinisikan filosofi dan nilai-nilai organisasi tentang bagaimana orang harus diperlakukan, dan dari sini diturunkan prinsip-prinsip yang diharapkan manajer untuk bertindak ketika berurusan dengan masalah SDM. Oleh karena itu, kebijakan SDM berfungsi sebagai titik acuan ketika praktik ketenagakerjaan dan saat keputusan dibuat tentang orang-orang.

**a. Kebijakan keseluruhan**

Kebijakan keseluruhan mendefinisikan bagaimana organisasi memenuhi tanggung jawab sosialnya untuk karyawannya dan menetapkan sikapnya terhadap mereka. Ini adalah ekspresi dari nilai-nilai atau keyakinannya tentang bagaimana orang harus diperlakukan. Peters dan Waterman (1982) menulis bahwa jika mereka dimintai nasihat serba guna untuk manajemen, satu kebenaran yang mereka dapat menyaring dari semua penelitian mereka tentang apa yang membuat sebuah organisasi menjadi sangat baik. Selznick (1957) menekankan peran kunci dari nilai-nilai dalam organisasi, ketika dia menulis Pembentukan sebuah institusi ditandai dengan pembuatan komitmen nilai, yaitu, pilihan-pilihan yang menetapkan asumsi pembuat kebijakan mengenai sifat perusahaan, tujuan, metode, dan perannya yang khas.

**b. Kebijakan khusus**

Kebijakan khusus harus mencakup bidang-bidang berikut seperti yang dijelaskan di bawah ini: kesempatan yang sama, pengelolaan keragaman, usia dan pekerjaan, promosi, keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan karyawan, penghargaan, keterlibatan dan partisipasi, hubungan karyawan, teknologi baru, kesehatan dan keselamatan, disiplin, keluhan, pengulangan, pelecehan seksual, penindasan, penyalahgunaan zat, merokok, AIDS, dan email.

**c. Melaksanakan Kebijakan SDM**

Tujuannya adalah untuk menerapkan kebijakan secara adil dan konsisten. Manajer lini memiliki peran kunci dalam melakukan ini. Seperti yang ditunjukkan oleh Purcell dkk (2003), ada kebutuhan untuk kebijakan SDM yang akan dirancang dan difokuskan pada manajer lini depan'.

Merekalah yang sebagian besar akan bertanggung jawab atas implementasi kebijakan. Anggota SDM dapat memberikan panduan, tetapi manajer linilah yang ada di tempat dan harus membuat keputusan tentang orang. Peran HR adalah untuk mengkomunikasikan dan menafsirkan kebijakan, meyakinkan manajer lini bahwa itu diperlukan, dan memberikan pelatihan dan dukungan yang akan membekali manajer untuk mengimplementasikannya. Sebagai Purcell dkk menekankan, itu adalah manajer lini yang menghidupkan kebijakan SDM.

**7. HRM berbasis kompetensi**

HRM berbasis kompetensi adalah tentang penggunaan konsep kompetensi dan hasil analisis kompetensi untuk menginformasikan dan meningkatkan proses manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan dan penghargaan karyawan.

Mansfield (1999) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan kinerja yang efektif atau superior. Rankin (2002) menggambarkan kompetensi sebagai definisi dari keterampilan dan perilaku yang diharapkan organisasi untuk dipraktikkan oleh staf mereka dalam pekerjaan mereka dan menjelaskan bahwa:

Kompetensi mewakili bahasa pertunjukan. Mereka dapat mengartikulasikan hasil yang diharapkan dari upaya individu dan cara pelaksanaan kegiatan ini. Karena setiap orang dalam organisasi dapat belajar berbicara bahasa ini, kompetensi memberikan cara yang umum dan dipahami secara universal untuk menggambarkan kinerja yang diharapkan dalam banyak konteks berbeda.

**a. Manajemen kinerja**

Kompetensi dalam manajemen kinerja digunakan untuk memastikan bahwa tinjauan kinerja tidak hanya berfokus pada hasil tetapi juga mempertimbangkan aspek perilaku bagaimana pekerjaan dilakukan yang menentukan hasil tersebut. Tinjauan kinerja yang dilakukan atas dasar ini digunakan untuk menginformasikan rencana peningkatan dan pengembangan pribadi serta inisiatif pembelajaran dan pengembangan lainnya.

Sebagaimana dicatat oleh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional (2003/4): Semakin banyak, pemberi kerja memperluas sistem manajemen kinerja mereka untuk menilai tidak hanya tujuan tetapi juga aspek kualitatif pekerjaan.

Pendekatan alternatif adalah: 1) penilaian harus dilakukan dengan mengacu pada seluruh rangkaian kompetensi inti dalam kerangka kerja; atau 2) manajer dan individu melakukan penilaian bersama atas kinerja yang terakhir dan menyetujui kompetensi yang akan dinilai, memilih yang paling relevan dengan peran tersebut. Penilaian bersama dapat dipandu oleh contoh yang dikenal sebagai indikator perilaku tentang bagaimana kompetensi dapat didemonstrasikan di pekerjaan sehari-hari karyawan.

**b. Rekrutmen dan seleksi**

Bahasa kompetensi digunakan di banyak organisasi sebagai dasar untuk spesifikasi orang, yang ditetapkan di bawah judul kompetensi yang dikembangkan melalui analisis peran. Kompetensi yang ditentukan untuk suatu peran digunakan sebagai kerangka kerja untuk rekrutmen dan seleksi.

Pendekatan kompetensi dapat membantu mengidentifikasi teknik pemilihan mana seperti tes psikologi yang paling mungkin menghasilkan bukti yang berguna. Ini memberikan informasi yang diperlukan untuk melakukan wawancara terstruktur di mana pertanyaan dapat berfokus pada bidang kompetensi tertentu untuk menetapkan sejauh mana kandidat memenuhi spesifikasi sebagaimana ditetapkan dalam istilah kompetensi.

Di pusat penilaian, kerangka kompetensi digunakan untuk menentukan dimensi kompetensi yang membedakan kinerja tinggi. Ini menunjukkan latihan atau simulasi apa yang diperlukan dan proses penilaian yang harus digunakan.

**8. Mengembangkan Kerangka Kompetensi**

Mengembangkan kerangka kompetensi perilaku yang sesuai dengan budaya dan tujuan organisasi dan memberikan dasar yang kuat untuk sejumlah proses SDM utama bukanlah pekerjaan yang bisa dianggap enteng. Ini membutuhkan banyak kerja keras, sebagian besar berkaitan dengan melibatkan staf dan berkomunikasi dengan mereka untuk mencapai pemahaman dan dukungan. Langkah-langkah yang diperlukan dijelaskan di bawah ini.

Langkah 1. Peluncuran program

Langkah 2. Keterlibatan dan komunikasi

Langkah 3. Desain kerangka kerja - daftar kompetensi

Langkah 4. Desain kerangka kerja - definisi kompetensi

Langkah 5. Tentukan penggunaan kerangka kompetensi

Langkah 6. Uji kerangka kerja

Langkah 7. Selesaikan kerangka kerja

Langkah 8. Berkomunikasi

Langkah 9. Latih

Langkah 10. Pantau dan evaluasi

**9. Manajemen Pengetahuan**

Manajemen pengetahuan adalah proses atau praktik apa pun dalam membuat, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan, di mana pun itu berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi (Scarborough dkk, 1999). Mereka menyarankan bahwa itu berfokus pada pengembangan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang merupakan hasil dari proses pembelajaran organisasi. Manajemen pengetahuan berkaitan dengan persediaan dan arus pengetahuan. Saham termasuk keahlian dan pengetahuan yang dikodekan dalam sistem komputer. Arus mewakili cara-cara dimana pengetahuan ditransfer dari orang ke orang atau dari orang ke database pengetahuan. Manajemen pengetahuan juga telah didefinisikan oleh Tan (2000) sebagai: 'Proses secara sistematis dan aktif mengelola dan memanfaatkan simpanan pengetahuan dalam suatu organisasi'.

Manajemen pengetahuan melibatkan transformasi sumber pengetahuan dengan mengidentifikasi informasi yang relevan dan kemudian menyebarkannya sehingga pembelajaran dapat berlangsung. Strategi manajemen pengetahuan mempromosikan berbagi pengetahuan dengan menghubungkan orang dengan orang, dan dengan menghubungkan mereka ke informasi sehingga mereka belajar dari pengalaman yang terdokumentasi.

**a. Pendekatan berbasis sumber daya**

Scarborough dan Carter (2000) menggambarkan manajemen pengetahuan sebagai upaya manajemen untuk secara aktif menciptakan, mengkomunikasikan dan mengeksploitasi pengetahuan sebagai sumber daya untuk organisasi. Mereka menyarankan bahwa upaya ini memiliki komponen teknis, sosial dan ekonomi:

1. Dalam istilah teknis, manajemen pengetahuan melibatkan pemusatan pengetahuan yang saat ini tersebar di seluruh organisasi dan mengkodifikasi bentuk-bentuk pengetahuan diam-diam.
2. Dalam istilah sosial dan politik, manajemen pengetahuan melibatkan pengumpulan pengetahuan sehingga tidak lagi menjadi milik eksklusif individu atau kelompok.
3. Dalam istilah ekonomi, manajemen pengetahuan adalah respons oleh organisasi terhadap kebutuhan untuk mengintensifkan penciptaan dan eksploitasi pengetahuan.

**b. Kontribusi SDM untuk Pengetahuan Pengelolaan**

SDM dapat memberikan kontribusi penting untuk manajemen pengetahuan hanya karena pengetahuan dibagi di antara orang-orang; ini bukan hanya soal menangkap pengetahuan eksplisit melalui penggunaan teknologi informasi. Peran SDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki modal intelektual yang dibutuhkannya. Pandangan berbasis sumber daya perusahaan menekankan, dalam kata-kata Cappelli dan Crocker-Hefter (1996), bahwa praktik sumber daya manusia yang khas membantu menciptakan kompetensi unik yang membedakan produk dan layanan dan, pada gilirannya, mendorong daya saing.

**C. Penutup**

Mengembangkan organisasi dengan kepercayaan yang tinggi berarti menciptakan kepercayaan antara manajemen dan karyawan sebagai dasar untuk mendorong kepercayaan antara individu atau kelompok karyawan. Orang lebih cenderung mempercayai manajemen jika tindakannya adil, setara, konsisten dan transparan, dan jika itu menepati janjinya.

Sulit meski bukan tidak mungkin membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Tetapi tidak mungkin membuat karyawan individu mempercayai satu sama lain, dan kepercayaan semacam itu penting jika pengetahuan ingin dibagikan. Mengembangkan iklim kepercayaan dalam organisasi membantu, jika tidak, itu masalah pengembangan modal sosial dalam arti menempatkan orang pada posisi di mana mereka harus bekerja sama, dan mendorong interaksi dan jaringan sehingga individu mengenali nilai berbagi pengetahuan karena itu membantu mencapai tujuan bersama dan diterima.

Proses ini dapat dibantu dengan aktivitas pembangunan tim. Kepercayaan juga dapat ditingkatkan jika pengetahuan dipertukarkan dalam forum, konferensi, dan lain-lain. Dialog terjadi antara orang-orang yang ingin terhubung dan diberi kesempatan untuk melakukannya secara kolaboratif.

**Daftar Pustaka**

Boxall, P (1996) The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm, *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59–75

Beer, M (1984) Reward systems, in M Beer, B Spector, P R Lawrence and D Quinn Mills, Managing Human Assets, New York, The Free Press

Carter, A, Hirsh, W & Aston, J (2002) Resourcing the Training and Development Function

Delery, J E & Doty, H D (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions, International Journal of Human Resource Management, 6, pp 656–70

Dyer, L & Reeves, T (1995) Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? The International Journal of Human Resource Management, 6(3), September, 656–70eport No 390, Institute of Employment Studies, Brighton

Dyer, L & Holder, G W (1998) Strategic human resource management and planning, in L Dyer (ed) Human Resource management: Evolving roles and responsibilities, Bureau of National Affairs, Washington, DC

Hendry, C & Pettigrew, A (1986) The practice of strategic human resource management, Personnel Review, 15, 2–8

Marsh, A (1981) Employee Relations Policy and Decision Making, Gower, Aldershot

Richardson, R & Thompson, M (1999) The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review, Institute of Personnel and Development, London

Pil, F K & MacDuffie, J P (1999) Organizational and environmental factors influencing the use and diffusion of high-involvement work practices, in Employment Practices and Business Strategy, ed P Capelli, Oxford University Press, New York

Peters, T & Waterman, R (1982) In Search of Excellence, Harper & Row, New York

Purcell, J, Kinnie, K, Hutchinson, Rayton, B and Swart, J (2003) People and Performance: How people management impacts on organisational performance, CIPD, London

Walton, R E (1985b) Towards a strategy of eliciting employee commitment based on principles of mutuality, in HRM Trends and Challenges, ed R E Walton and P R Lawrence, Harvard Business School Press, Boston, MA

Wood, S (1996) High commitment management and organization in the UK, The International Journal of Human Resource Management, February, 41–58