PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI

Ni Made Gunastri
(Dosen STIMI " Handayani " Denpasar)

Abstracts : *The success of an organization is determined by the quality of those people who work in it. Competency is a developing problem, in which it has been frequently discussed in the middle of society nowadays, especially when an organization is facing challenges and competitions that are getting harder and harder. Due to those competition matters as the impacts of quick changes in both technology and environment on each aspects of the human life, a manager has no more choice, except to make the organization that he or she is leading now, to be not only able to give a consumer satisfaction, produce any high quality and competitive products in the market, and has an orientation on its customer value. As the result, the organization will not only be oriented to achieve a high productivity of work, but also it will also deal with the performance on its process.*

The employees' competence supports the success of an organization so much and it is obviously able to make its mission come true by paying attention to the relation between both selection and selection plan. Therefore, the role of competency in an organization will be apparently not only able to enhance the high productivity of an organization without accompanied by the rewarding system and measured performance evaluation.

Key words : *development of human resource and competency.*

PENDAHULUAN

Keberadaan manusia dalam suatu organisasi memiliki posisi yang sangat vital, oleh karenanya dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia suatu organisasi di era kompetisi ini memberi kesadaran bahwa dunia kerja masa kini dan yang akan datang telah mengalami perubahan. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut.

Menyimak kenyataan di atas, peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekadar administratif, tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif. Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia, setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan yang prima dan bernilai. Dengan kata lain organisasi tidak hanya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan, tetapi juga berorientasi pada nilai sehingga organisasi tidak semata-mata mengejar pencapaian produktivitas kerja yang tinggi, tetapi lebih pada kinerja dalam proses pencapaiannya.

Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam

organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Sebagai konsekuensinya organisasi memerlukan Sumber Daya Manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai dengan visi dan misi organisasi. Kompetensi disini menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Berdasarkan pengalaman yang dialami oleh manajer di kebanyakan perusahaan bahwa laporan hasil pemeriksaan psikologis sebagai bagian dari proses rekruitmen dan seleksi yang sangat baik, ternyata tidak membuatnya menghasilkan kinerja yang superior seperti yang diramalkan oleh hasil pengukuran psikologis tersebut. Dengan kata lain meskipun pendekatan hasil pengukuran psikologis yang terstandardisasi memberikan rekomendasi sangat baik, tidaklah selalu menunjukkan bahwa pendekatan ini berhasil dengan baik dalam meramalkan keberhasilan calon pekerja pada pekerjaannya kelak.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa pengembangan SDM berbasis kompetensi sudah tidak dapat dihindari lagi untuk dilakukan oleh seorang manajer organisasi, sehingga dalam tulisan ini memaparkan pentingnya kompetensi sebagai satu kebutuhan yang diperlukan perusahaan/organisasi mengingat kini organisasi menghadapi berbagai kemajuan di bidang informasi dan teknologi serta metode apakah yang secara efektif memprediksikan keberhasilan kinerja SDM dalam suatu organisasi..

SEJARAH DAN PERKEMBANGAN GERAKAN KOMPETENSI

Perkembangan kompetensi sebagai suatu konsep dalam manajemen tidak dapat dipisahkan dengan sejarah perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam teori motivasi yang dikemukakan oleh Maslow dijelaskan pentingnya sumber daya manusia sebagai asset, potensi yang memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kemajuan organisasi baik disektor bisnis maupun sektor publik dan salah satu kebutuhan yang diperlukan organisasi adalah menyangkut kompetensi SDM yang dimilikinya. Konsep kompetensi bukanlah sesuatu yang baru. Menurut Organisasi Industri Psikologi Amerika (Mitrani, Palziel and Fitt, 1992) bahwa gerakan kompetensi telah dimulai sejak akhir tahun 1960 dan awal tahun 1970. Konservasi dengan unjuk kerja sejumlah studi/penelitian menunjukkan bahwa hasil tes sikap dan pengetahuan, tes kecakapan akademik, prestasi belajar di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksi kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Unsur tersebut sering menimbulkan bias terhadap mayoritas, wanita dan orang dari strata sosio ekonomi yang lebih rendah.

Penemuan ini menunjukkan perlunya identifikasi prinsip untuk melakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang akan memprediksi unjuk kerja atau kinerja individu dan tidak bias dikarenakan faktor rasial, jenis kelamin/jender dan sosio ekonomi. Oleh sebab itu beberapa prinsip yang paling penting diperhatikan adalah: 1). Membandingkan orang yang sudah jelas berhasil di dalam pekerjaannya dengan orang yang kurang berhasil agar dapat mengidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan keberhasilan tersebut. 2). Mengidentifikasikan pola perilaku individu yang berhasil. Maksudnya pengukuran kompetensi harus menyangkut reaksi individual terhadap situasi yang terbuka ketimbang menggantungkan kepada pengukuran responden seperti tes “multiple choise” (pilihan ganda) yang meminta individu memilih salah satu resum alternatif yang telah terdefinisi dengan baik terhadap situasi yang terstruktur dengan baik.

Pertanyaan yang harus dijawab atas permasalahan tersebut adalah jika cara klasik menggunakan pengukuran sikap tidak dapat memprediksi unjuk kerja/ kinerja maka menurut Davis McClelland yang dikutip oleh Veithzal Rivai, 2009 yang harus dilakukan adalah : 1). Mencari orang/ individu yang memiliki kinerja tinggi, dan membandingkannya dengan individu yang berkinerja rendah. 2). Mengembangkan teknik wawancara Behavioral Event Interview (BEI) yang mengkombinasikan teknik seleksi sebelumnya dengan cara baru dan McClelland lebih tertarik kepada karakteristik SDM yang melakukan pekerjaan dengan baik, sementara Flanagan lebih tertarik untuk mengidentifikasikan unsur tugas dalam pekerjaan.Teknik BEI meminta orang-orang/ individu-individu untuk memikirkan beberapa aspek penting atas keadaan yang berkaitan dengan pekerjaannya sehingga menimbulkan hasil yang baik atau buruk 3). Menganalisis transkrip BEI atas informasi tentang keberhasilan dan ketidakberhasilan para manajer atau pimpinan untuk mengidentifikasi karakteristik yang membedakan kedua sampel tersebut. Analisis biasanya lebih ditekankan kepada perilaku yang menunjukkan kinerja yang tinggi ketimbang yang kinerjanya rata-rata. Perbedaan kedua karakteristik tersebut diterjemahkan ke dalam tujuan dan definisi sistem scoring yang dapat dipercaya oleh masing-masing pengamat. Adapun esensi dari teori McClelland tentang pendekatan penilaian kompetensi terhadap job analisys bahwa penelitian lebih menekankan kepada orang-orang yang melakukan pekerjaan dan berkinerja baik, dan mendefinisikan job berdasarkan karakteristik dan perilaku orang-orang tersebut, ketimbang menggunakan pendekatan tradisional dengan menganalisis unsur yang ada dalam job tersebut.

PENGERTIAN KOMPETENSI DAN KARAKTERISTIK KOMPETENSI

Menurut McClelland yang dikutip oleh Veithzal Rivai, 2003 mendefinisikan Kompetensi (competency) "sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik." Dengan kata lain kompetensi adalah "apa yang para *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, dari pada apa yang dilakukan para *average performers.* Sementara kompetensi didefinisikan (Mitrani et al, 1992; Spencer and Spencer, 1993); " *an underlying characteristics of an individual which is related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation* (sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya). Berdasarkan definisi tersebut dimana kata "*underlying characteristic"* mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata " *causally related*" berarti kompetensi adalah suatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan kata " *Criterionreferenced*" mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Misalnya criteria volume penjualan yang mampu dihasilkan oleh seseorang tenaga. Kompetensi juga merupakan penguasaan masalah, keterampilan kognitif maupun keterampilan perilaku, tujuan, perangai, konsep diri, sikap atau nilai. Setiap orang dapat diukur dengan jelas dan dapat ditunjukkan untuk membedakan perilaku unggul atau berprestasi rata-rata. Penguasaan masalah dan keterampilan relatif mudah diajarkan, mengubah sikap dan perilaku relatif lebih sukar. Sedangkan mengubah tujuan dapat dilakukan tetapi prosesnya panjang, lama dan mahal. Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk katagori

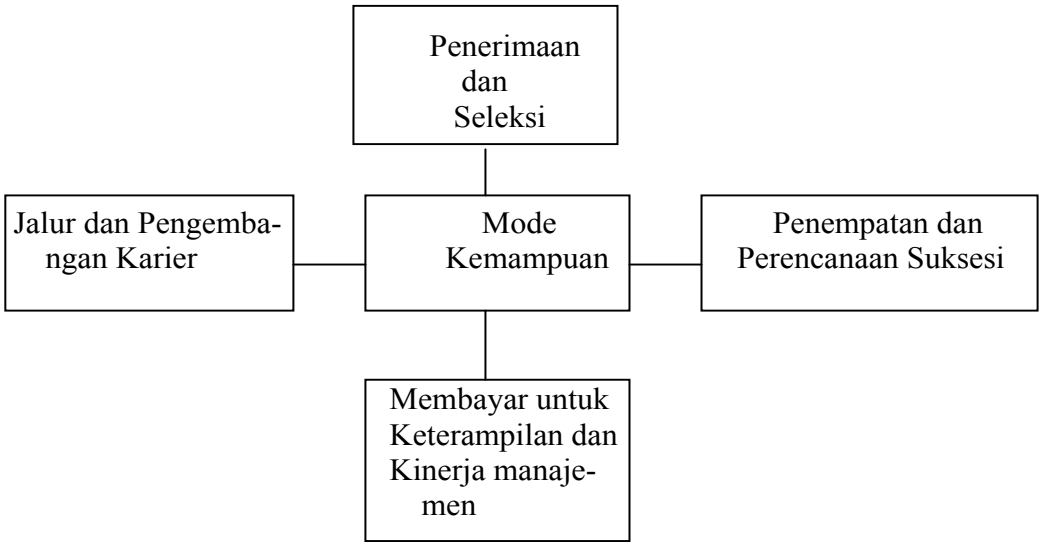
baik atau rata-rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan SDM.

Menurut Spencer and Spencer (1993), Mitrani et.al, (1992) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi yaitu: 1)." Knowledge" adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge)* merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksikinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bias melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya. 2). *"Skill"* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf. Selain itu kemampuan seorang programmer komputer untuk mengorganisasikan 50.000 kode dalam logika yang sekuensial. 3). *Motives adalah drive, direct and select behavior to ward certain actions or goals and away from other* seseorang memiliki motif berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberikan tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan feed back untuk memperbaiki dirinya. 4) *"Traits*" adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri *(self-confidence)*, control diri (*self-control*), *steress resistance*, atau *hardiness* (ketabahan/ daya tahan). 5). "*Self-Concept*" adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana value (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai menjadi "*leade*r" seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability.*

Dalam kaitannya dengan karakteristik ke 5 (lima) kompetensi di atas maka dapat dikatakan adanya 3 (tiga) kecenderungan yang terjadi: 1). Kompetensi pengetahuan (*Knowledge Competencies*) dan keahlian (*Skill Competencies*) cenderung lebih nyata (visible) dan relative berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia. Oleh karenanya kompetensi pengetahuan dan keahlian relative mudah untuk dikembangkan sehingga program pelatihan merupakan cara yang baik untuk menjamin tingkat kemampuan SDM. Menurut McClelland, keterampilan dan pengetahuan memiliki peran penting dalam keberhasilan seseorang. 2). Motif kompetensi dan "trait" berada pada "*personality iceberg"* sehingga cukup sulit untuk dinilai dan dikembangkan. Dengan demikian salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. 3). *Self-concep* (konsep diri), *trait* (watak/sifat) dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berada pada titik central kepribadian seseorang (Spencer and Spencer, 1993). Konsep diri *(selfconcept*) terletak diantara keduanya. Sedangkan sikap dan nilai (values) seperti percaya diri *"self-confidence"* (*seeing ones self as a manajer" instead of a "technical/professional")* dapat dirubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit. Dengan melihat kecenderungan di atas, maka dapat memberikan gambaran pada manajemen bagaimana upaya meningkatkan kualitas SDM ke depan baik dalam perencanaan maupun dalam pengembangannya. Sementara disisi lain bahwa karakteristik tersebut memiliki hubungan satu dengan yang lain yang saling menentukan.

MODEL KOMPETENSI DAN PENDEKATAN TERPADU

Model kompetensi terbangun setelah berhasil melakukan identifikasi terhadap kompetensi-kompetensi yang diperlukan baik pada tingkat kompetensi untuk dapat berprestasi cukup dan tingkat kompetensi untuk berprestasi sangat baik. Model kompetensi didefinisikan sebagai suatu rangkaian kompetensi yang penting bagi kinerja yang superior dari sebuah pekerjaan atau sekelompok pekerjaan. Dalam kaitannya dengan konteks strategi manajemen sumber daya manusia model kompetensi adalah suatu cara bagaimana memetakan suatu sistem pemikiran yang dapat memberi gambaran mengenai pengonstruksian strategi manajemen sumber daya manusia yang terpadu. Elemen-elemen manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi disekitar model kompetensi seperti diperlihatkan pada gambar beserta deskripsi berikut ini.



Integrated HRM Around a Dear Understanding Of Core Competencies

Pertama , Sistem Pnerimaan dan Seleksi. Sistem rekruitmen berbasis kompetensi biasanya berfokus kepada metode *screening* yang dapat digunakan untuk menyeleksi sejumlah calon dari populasi pelamar yang cukup besar secara cepat dan efisien. Seleksi dalam proses rekruitmen memerlukan tantangan yang khusus, seperti menseleksi dari jumlah pelamar dalam kurun waktu yang pendek. Oleh karena itu sistem rekruitmen yang berbasis kompetensi perlu menekankan kepada usaha mengidentifikasinkan 3 (tiga) kompetensi yang memenuhi kriteria seperti: 1). Kompetensi yang para pelamar telah kembangkan dan diperlihatkan oleh pelamar dalam suatu pekerjaan misalnya inisiatif. 2). Kompetensi yang memungkinkan untuk melakukan prediksi prospek keberhasilan calon pegawai jangka panjang dan kompetensi yang sulit dikembangkan melalui pelatihan / training perusahaan atau pengalaman kerja misalnya kompetensi inti sebagai motivasi untuk berprestasi. 3). Kompetensi yang dapat dinilai dengan menggunakan metode *behaviorial event interview* yang singkat dan berdasarkan sasaran, misalnya jika kolaborasi tim leadership merupakan kompetensi yang diinginkan, para pewawancara dapat meminta calon pegawai menunjukkan kompetensi tersebut.

Kedua, Penempatan dan Perencanaan Suksesi. Penempatan berbasis kompetensi dan

sistem perencanaan suksesi berfokus kepada usaha mengidentifikasi para calon terbaik untuk pekerjaan yang bernilai tambah dan sangat penting bagi perusahaan. Oleh karena itu sistem seleksi dan penempatan seharusnya menekankan pada usaha pengidentifikasian yang hati-hati mengenai kompetensi penting yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu sendiri. Usaha yang dilakukan adalah menggunakan sebanyak mungkin sumber informasi tentang calon pelamar sehingga dapat ditentukan apakah calon memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Metode penilaian atas calon yang dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti wawancara perilaku (*behavioral event review*), tes, simulasi lewat *assessment centers* , menelaah laporan evaluasi kinerja atas penilaian atasan, teman sejawat dan bawahan, calon pegawai direkomendasikan untuk promosi atau ditetapkan pada suatu pekerjaan berdasarkan atas ranking dari total bobot skor berdasarkan criteria kompetensi.

Ketiga Pengembangan Karier. Tuntutan kompetensi untuk pengembangan dan jalur karier akan menentukan dasar untuk mengembangkan pegawai. Pegawai yang dinilai lemah pada aspek kompetensi tertentu dapat diarahkan untuk kegiatan pengembangan kompetensi tertentu, sehingga diharapkan dapat memperbaiki kinerjanya.

Beberapa pilihan pengembangan kompetensi termasuk pengalaman "assessment centers" , lembaga-lembaga training, pemberian tugas-tugas pengembangan . Proses perolehan kompetensi *(competency acquisition process*) telah dikembangkan untuk meningkatkan tingkat kompetensi yang meliputi: 1). *Recognition*; suatu simulasi atau studi kasus yang memberikan kesempatan peserta untuk mengenali satu atau lebih kompetensi yang dapat memprediksi individu berkinerja tinggi di dalam pekerjaannya sehingga seseorang dapat belajar dari pengalaman simulasi tersebut. 2). *Understanding*; instruksi khusus termasuk modeling perilaku tentang apa itu kompetensi dan bagaimana penerapan kompetensi tersebut. 3). *Assessment;* umpan balik kepada peserta tentang berapa banyak kompetensi yang dimiliki peserta (membandingkan skor peserta). Cara ini dapat memotivasi peserta mempelajari kompetensi sehingga mereka sadar adanya gap antara kinerja yang actual dan kinerja yang ideal. 4). *Feedback*; suatu latihan dimana peserta dapat mempraktekkan kompetensi dan memperoleh umpan balik bagaimana peserta dapat melaksanakan pekerjaan tertentu dibanding dengan seseorang yang berkinerja tinggi. 5). *Job Applications*; peserta menetapkan tujuan dan mengembangkan tindakan yang spesifik agar dapat menggunakan kompetensi di dalam kehidupan nyata.

Keempat, Membayar untuk Kompetensi dan Manajemen Kinerja. Sistem kompensasi yang didasarkan pada keahlian secara eksplisit mengkaitkan reward terhadap pengembangan keahlian. Cara ini sangat tepat untuk dilakukan apabila karyawan tidak memiliki control terhadap hasil-hasil kinerjanya. Efektivitas evaluasi kinerja tergantung pada ketepatan penggunaan masing-masing bentuk data yang ditentukan sebagai sasaran suatu sistem dan tingkat pengawasan atas kinerja karyawan untuk masing-masing variable yang dinilai. Data hasil kinerja biasanya digunakan untuk keputusan pemberian reward. Jika karyawan mempunyai pengawasan yang bersifat individual atas hasil suatu pekerjaan (misalnya, dalam kerja tim), maka reward hanya akan didasarkan atas hasil tersebut. Hasil pekerjaan tersebut tentunya dapat mengakibatkan demotivasi bagi individu yang berkinerja tinggi. Dalam hal ini beberapa porsi reward harus didasarkan atas *job behavior* biasanya digunakan untuk keputusan pengembangan skill individu. Misalnya bagaimana evaluasi terhadap kinerja manajer.yang menunjukkan adanya kelemahan dalam aspek motivator, maka orang tersebut dapat disarankan untuk mengikuti pelatihan *Achievement Motivations Training* (AMT) untuk mengembangkan keahliannya.

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI.

Beberapa tahun terakhir ini istilah kompetensi menjadi popular di kalangan praktisi manajemen SDM. Kompetensi dipercaya sebagai faktor yang memegang faktor kunci dalam keberhasilan seseorang dalam pekerjaannya. Satu penelitian oleh SHRM menemukan bahwa praktisi SDM harus memiliki kompetensi inti (Core Competencies), kompetensi pada tingkat spesifik,dan kompetensi peran spesifik(Mathis and Jackson 2000). Berdasarkan penelitian ini dan penelitian serta survey lainnya tampaknya tiga (3) paket kemampuan yang penting yang harus dimiliki praktisi SDM yakni: pengetahuan tentang bisnis dan organisasi; pengaruh dan perubahan manajemen dan pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia yang spesifik Praktisi SDM harus memiliki pengetahuan dan strategi suatu organisasi. Ini berarti bahwa mereka juga harus memiliki pengertian tentang keuangan, teknologi, dan fase lain dari industri dan organisasi. Kunci kemampuan lain yang dibutuhkan oleh praktisi SDM adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan mendampingi perubahan yang terjadi pada organisasi. Praktisi SDM membutuhkan pengetahuan yang cukup tentang hukum pajak, keuangan, statistik, atau komputer. Kompetensi yang mencakup faktor teknis dan nonteknis, kepribadian dan tingkah laku, *soft skills* dan *hard skills*, kemudian banyak dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut karyawan ke dalam organisasinya. Dalam pengembangan SDM perlu ditetapkan standar kompetensi sesuai dengan kebutuhan masing-masing institusi. Standar kompetensi dimaksud merupakan kesepakatan tentang kompetensi yang diperlukan untuk suatu bidang pekerjaan oleh *stakeholder* di bidangnya. Dengan pernyataan lain yang dimaksud dengan standar kompetensi adalah perumusan tentang kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang didasari atas pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai dengan unjuk kerja yang dipersyaratkan. Dengan dikuasainya standar kompetensi, seseorang akan mampu: (1). Mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan; (2). Mengelola pekerjaan tersebut agar dapat dilaksanakan; (3). Mengetahui apa yang harus dikerjakan jika terjadi sesuatu yang berbeda dengan rencana semula; (4). Menggunakan kemampuan yang dimilikinya untuk memecahkan masalah atau melaksanakan tugas dengan kondisi yang berbeda. Dalam pengembangan SDM standar kompetensi sangat diperlukan seperti : pada institusi pendidikan dan pelatihan dapat dipergunakan sebagai informasi untuk program dan kurikulum serta acuan dalam penyelenggaraan pelatihan, penilaian serta sertifikasi. Dalam dunia usaha/industri dan pengguna tenaga kerja dapat membantu dalam rekrutmen; membantu penilaian unjuk kerja; membuat uraian jabatan; membantu untuk mengembangkan program pelatihan yang spesifik berdasarkan kebutuhan dunia usaha/industri.

KOMPETENSI YANG DIBUTUHKAN UNTUK MASA DEPAN

Dengan semakin tingginya tingkat kompetensi antar organisasi/perusahaan, maka tidak ada pilihan lain lagi bagi setiap manajer kecuali bagaimana organisasi/ perusahaan mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan kompetitif di pasaran. Dalam organisasi public lebih pada bagaimana memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat, sehingga organisasi tersebut tetap memiliki reputasi dan citra yang baik dimata masyarakat. Atas dasar pemikiran inilah maka kompetensi yang dibutuhkan pada setiap level manajemen memiliki penekanan yang spesifik, kendati tidak berarti sesuatu yang berbeda dengan level lainnya. Tiga tingkatan pada level manajemen yakni level eksekutif, manajer dan karyawan.

1. Eksekutif

Kompetensi yang dibutuhkan pada tingkat eksekutif pada dasarnya sangat tergantung pada organisasi apa mereka bergerak dengan melakukan analisis terhadap kebutuhan dan dinamika perubahan lingkungan. Pada umumnya ada beberapa kompetensi yang dibutuhkan pada tingkat eksekutif seperti: 1). Pemikiran strategik untuk memahami secara cepat perubahan tren lingkungan, kesempatan pasar, ancaman pesaing, dan kekuatan serta kelemahan organisasi mereka sendiri untuk mengidentifikasi respons stratek optimum. Strategi ini dilakukan melalui analisis SWOT yang akan memberikan gambaran nyata terhadap kekuatan,kelemahan,peluang dan ancaman yang mungkin bakal dihadapi organisasi/perusahaan. Dalam analisis ini dibutuhkan kemampuan konseptual kognitif dengan berbagai pertimbangan rasional yang dapatdiujitingkatkebenarannya.2).Mengubah kepemimpinan untuk mengkomunikasikan visi yang meyakinkan dan strategi perusahaan yang mentransformasikan karyawan menjadi pihak yang berkepentingan dengan perusahaan mereka (*stakeholder)*, membangkitkan motivasi dan komitmen murni untuk bertindak sebagai dukungan motivasi dan kewirausahaan dan mengalokasikan sumber daya perusahaan sebaik mungkin untuk mengimplementasikan perubahan yang sering terjadi. 3). Pengelolaan hubungan diperlukan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan semua pihak yang terkait baik dengan unsure pemerintah, masyarakat maupun stakeholder lainnya. Kerjasama dengan Negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.

2. Manajer

Pada tingkat manajer paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi seperti: fleksibilitas, *change implementation, interpersonal understanding and empowering, team facilitation serta Portability.*. Aspek fleksibilitas dimaksud kemampuan merubah struktur dan proses manajerial; apabila strategi perubahan organisasi diperlukan untuk efektivitas pelaksanaan tugas organisasi. Aspek *interpersonal understanding* adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia dan aspek empowerment (pemberdayaan) dimaksud kemampuan berbagai informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, mengembangkan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan *reward* bagi peningkatan kinerja. Kesemua faktor-faktor tersebut membuat karyawan merasa termotivasi dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar. Selanjutnya aspek *team facilitation* dimaksud adalah kemampuan untuk menyatukan orang untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama, termasuk dalam hal memberikan kesempatan setiap orang untuk berpartisipasi dan mengatasi konflik. Sedangkan aspek *portability* adalah kemampuan untuk beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan luar negeri sehingga manajer harus *portable* terhadap posisi-posisi yang ada di negara manapun.

3. Karyawan

Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti fleksibelitas, kompetensi motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja di bawah tekanan waktu, kolaborasi, dan orientasi pelayanan kepada pelanggan. Dimensi fleksibelitas adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman. Aspek mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar adalah kompetensi tentang antusiasme untuk mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal. Dimensi motivasi berprestasi adalah kemampuan tentang untuk mendorong inovasi, perbaikan berkelanjutan dalam kualitas dan produktivitas yang

dibutuhkan untuk memenuhi tantangan kompetensi. Aspek motivasi kerja dalam tekanan waktu merupakan kombinasi dari fleksibelitas, motivasi untuk berprestasi, resistensi stress dan komitmen organisasi yang mendorong individu bekerja di bawah tuntutan yang terus meningkat untuk produk baru dan layanan dalam waktu yang lebih pendek. Dimensi kolaborasi adalah kemampuan bekerja secara kooperatif di dalam kelompok yang multidisipliner dengan rekan sesame karyawan yang berbeda-beda, menaruh harapan positif kepada yang lain, pemahaman interpersonal dan komitmen organisasi. Sedangkan dimensi yang terakhir untuk karyawan adalah keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik, dan inisiatif untuk mengatasi hambatan-hambatan di dalam organisasi agar dapat mengatasi masalah-masalah yang dihadapi pelanggan.

Dalam kaitannya dengan kualitas sumber daya birokrasi yang berkembang dalam organisasi publik dalam mendukung konsep *good governance* oleh Tjokrowinoto (2001) dalam bukunya " Birokrasi Dalam Polemik" menyebutkan bahwa kompetensi yang dibutuhkan bagi seorang birokrat mencakup antara lain: 1). Memiliki sensitivitas dan responsivitas terhadap peluang dan tantangan baru yang timbul di dalam pasar; 2). Mempunyai wawasan pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill) dan sikap perilaku (attitude) yang relevan dengan visi, misi dan budaya kerja organisasi. 3). Mempunyai kemampuan untuk mengoptimalkann sumber daya yang tersedia dengan menggeser sumber kegiatan yang berproduksi rendah menuju kegiatan yang berproduksi tinggi; 4). Tidak terpaku pada kegiatan rutin yang terkait dengan fungsi instrumental birokrasi, tetapi harus mampu melakukan terobosan (*break throuh*) melalui pemikiran yang kreatif dan inovatif; 5). Dapat bekerja secara professional dan komitmen pada prestasi, loyalitas, dedikasi pada pekerjaan dan organisasi; 6). Memiliki jiwa entrepreneurship yang tinggi dan konsisten. Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan ini tentunya tidak begitu saja muncul, tentu diperlukan perencanaan pengembangan SDM, komitmen pimpinan dan seluruh unit/ divisi terkait, kearah kemajuan dan daya dukung instrument lainnya, termasuk soal rewards dan punishment. Upaya kea rah tersebut tentu menjadi sebuah keniscayaan kendatipun dalam penerapannya disesuaikan dengan kemampuan, iklim organisasi dan budaya kerja yang tengah dikembangkan.

PENUTUP

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kompetensi sebagai karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang dapat berpengaruh langsung terhadap kinerjanya, dan memegang faktor kunci dalam keberhasilan seseorang dalam pekerjaannya.Karakteristik kompetensi dan keterkaitan penerapannya dengan seleksi, perencanaan suksesi, pengembangan, sistem penghargaan dan manajemen kinerja sangat membantu keberhasilan organisasi agar tetap survive dan berkembang.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.

3. Kompetensi sangat diperlukan bagi organisasi/perusahaan yang adaptif terhadap dinamika perubahan dalam masyarakat maupun pasar yang didalamnya menyangkut perubahan paradigma, orientasi nilai, perilaku, struktur dan tujuan yang berkinerja tinggi.

4. Kompetensi bagi organisasi menjadi suatu hal yang krusial, tetapi sekaligus sebuah keniscayaan karena berbagai tantangan dan keterbatasan..

5. Dalam pengembangan SDM perlu ditetapkan standar kompetensi sesuai dengan kebutuhan masing-masing institusi. Standar kompetensi dimaksud merupakan kesepakatan tentang kompetensi yang diperlukan untuk suatu bidang pekerjaan oleh *stakeholder* di bidangnya

6. Kompetensi yang dibutuhkan pada setiap level manajemen memiliki penekanan yang spesifik, yang akan memberi kontribusi bagi kemajuan organisasi. Tiga tingkatan pada level manajemen yakni level eksekutif, manajer/pimpinan dan karyawan. Pada tingkat eksekutif diperlukan beberapa kompetensi yakni: *Strategic thingking; Change leadership; Relationship management.* Pada tingkat manajer kompetensi seperti: *fleksibilitas, change implementation, interpersonal understanding and empowering*. Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti fleksibilitas; kompetensi motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, kolaborasi dan orientasi pelayanan kepada pelanggan. Dalam organisasi publik kompetensi lebih di orientasikan pada aspek entrepreneurship, sensitivitas dan responsivitas, mempunyai wawasan pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang relevan dengan visi, misi dan budaya kerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Mitrani, A, Daziel, M. And Fitt,D. (1992), Competency Based Human Resource Management: Valua-Driven Strategies for Recruitmen, Development and Reward; Kogan Page Limited London

Mathis, Jackson (2000), Manajemen Sumber Daya Manusia, buku 1 terjemahan Jimmy Sadeli Bayu Prawira Hie, Salemba Empat, Jakarta

Rivai Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, (2003), Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik Edisi 2, PT. Raja Grafindo, Persada Jakarta.

Spencer, M.Lyle and Spencer, M. Signe, (1993), Competence at Work Modelas for Superrior Performance, John Wily & Son,Inc,New York, USA

Tjokrowinoto, Moeljarto, (2001), Birokrasi dalam Polemik, Pustaka Pelajar Yogyakarta