

# **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis Kompetensi sebagai Strategi Membangun Organisasi Kompetitif**

**Oleh: Yenny Dwi Artini <sup>\*)</sup>**

## **Abstrak:**

Pergeseran dan perubahan regional, nasional maupun global yang berlangsung sangat cepat harus direspons oleh organisasi/perusahaan dengan melakukan perubahan-perubahan strategis. Dalam pergeseran dan perubahan tersebut, peran manusia menjadi semakin strategis karena merupakan satu-satunya sumber daya yang paling aktif dan adaptif. Peran manajemen sumber daya manusia tersebut ditingkatkan agar organisasi menjadi lebih kompetitif, dan mampu merespons tantangan-tantangan eksternal demi eksistensi serta keberlangsungannya.

Peningkatan peran strategis manajemen sumber daya manusia tersebut diwujudkan melalui kebijakan rekrutmen, penempatan, penggajian/pemberian kompensasi dan pengembangan karier yang didasarkan pada kompetensi. Penting bagi organisasi untuk melakukan analisis jabatan untuk menetapkan standar kompetensi yang dibutuhkan setiap jabatan pada semua level. Standar kompetensi tersebut kemudian digunakan untuk mengambil keputusan dalam memilih/menolak, menetapkan/memberhentikan seseorang dalam jabatan atau memberikan penghargaan/hukuman kepada pegawai. Dengan melaksanakan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi bagi organisasi/perusahaan akan selalu tersedia sumber daya manusia yang handal dalam menghadapi perubahan dan pergeseran di era globalisasi.

**Kata Kunci: Globalisasi, Kompetensi, Manajemen Sumber Daya Manusia**

## **Pendahuluan**

Pergeseran dan perubahan yang sangat cepat dalam berbagai segi kehidupan baik di tingkat regional, nasional maupun global telah terjadi, yang ditandai antara lain oleh adanya: (1) perkembangan teknologi terutama telekomunikasi, dan penggabungan komputer dengan

komunikasi yang berlangsung sangat cepat beberapa tahun terakhir; (2) tingkat kompetisi yang semakin tinggi di antara berbagai perusahaan karena pengaruh deregulasi dan berkurangnya proteksi oleh pemerintah; (3) perubahan system sosio-politik di berbagai negara, termasuk di Indonesia. Perubahan dan

pergeseran tersebut berlangsung sangat cepat sehingga mengakibatkan berbagai perusahaan terpaksa melakukan *mergers, joint-venture, divestasi* dan bahkan menutup usaha; siklus hidup produk menjadi lebih pendek dan terjadi fragmentasi pasar. Fenomena-fenomena tersebut menimbulkan ketidak pastian dan menjadi tantangan tersendiri bagi tugas manajer. Dalam situasi yang terus berubah tersebut, manajer harus mampu merubah organisasi/perusahaannya menjadi lebih kompetitif dengan bersifat *innovative, responsive, cepat bereaksi (adaptive)* dan *cost-effective* sehingga dapat bersaing dan *sustainable*.

Manajer dapat berhasil menghadapi tantangan perubahan globalisasi tersebut apabila memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia saat ini dituntut memiliki pengetahuan baru (*knowledge-intensive, high tech-knowledgeable*) yang sesuai dinamika perubahan yang tengah berlangsung. Kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan tidak hanya mengacu kepada pengetahuan, pendidikan, latihan, keahlian saja, namun ekspertis/kompetensi kini menjadi sangat penting dibandingkan dengan waktu-waktu sebelumnya. Foulkes (1975) sudah meramalkan bahwa semakin ke depan peran sumber daya manusia akan semakin strategis, seperti berikut:

*"For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don't think this any longer holds true. I think it's the work force and the company's inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. ... I think this will hold true even more in the future".*

Peran strategis sumber daya manusia dalam organisasi merupakan fungsi seluruh kemampuan sumber daya manusia yang ada untuk memberikan nilai tambah (*added value*) bagi pencapaian tujuan organisasi dan keberhasilan bisnis perusahaan. Namun demikian sumber daya manusia tidak boleh hanya dipandang sebagai *tool of management* (instrument) dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia haruslah dipandang sebagai sumber daya yang paling berharga (aktif dan adaptif) dibandingkan sumber daya lainnya dalam organisasi, sehingga tetap membutuhkan pengelolaan yang baik melalui manajemen sumber daya manusia. Pada intinya dengan adanya peningkatan peran sumber daya manusia tersebut memberikan tantangan bagi manajer untuk merespons perubahan-perubahan eksternal, sehingga faktor-faktor lingkungan

internal organisasi/perusahaan menjadi kuat dan kompetitif melalui peningkatan manajemen sumber daya manusianya. Peningkatan peran strategis manajemen sumber daya manusia tersebut dituliskan Dessler (2000) sebagai berikut:

*"Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and faster innovation and flexibility"*

Manajer haruslah mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan budaya organisasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Manajemen sumber daya manusia telah mengalami perkembangan untuk menempatkan sumber daya manusia sebagai kekuatan utama untuk menghadapi permasalahan organisasi di era globalisasi. Pergeseran peran sumber daya manusia tersebut dijelaskan dalam tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Pergeseran Peran Sumber Daya Manusia**

Jenis Organisasi	Peran Penting Sumber Daya Manusia
Organisasi dalam lingkungan lama	Berkonsentrasi pada fungsi produksi keuangan, dan pemasaran serta bukan merupakan tipe manajemen yang efektif karena berorientasi jangka pendek
Organisasi dalam lingkungan baru	Berkonsentrasi pada fungsi sumber daya manusia, merupakan tipe manajemen yang efektif karena berorientasi jangka panjang.

Sumber: Derajad S. Widhyharto, dalam Ambar Teguh Sulistiyani (2004:118)

Sumber daya manusia mendapatkan peran yang semakin penting dalam mewujudkan organisasi kompetitif dalam era globalisasi yang sedang dan akan terus berlangsung. Tanpa sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dalam bidang

pekerjaan dan tanggung jawabnya, organisasi akan gagal untuk mewujudkan eksistensinya. Manajemen harus memberikan perhatian kepada praktek-praktek manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi agar bisa mendapatkan sumber daya

manusia yang handal yang mampu memberikan sumbangan dalam menghasilkan *added value* yaitu pencapaian tujuan organisasi dan keberhasilan bisnis perusahaan, yang juga merupakan *value added* bagi organisasi/perusahaan.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Berbasis Kompetensi**

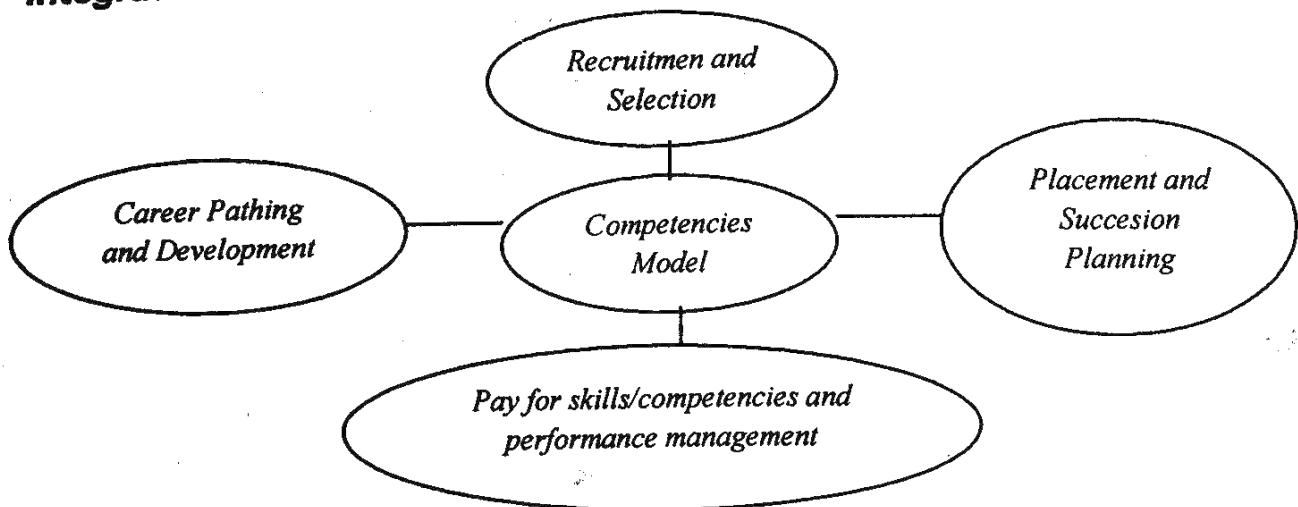
Faustino C. Gomes (1995:2) menuliskan, bahwa "secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah mengelola sumber daya manusia". Tugas MSDM berkisar pada upaya mengelola unsure manusia dalam organisasi dengan segala potensi yang dimilikinya. seefektif mungkin, sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi/perusahaan.

Bernardin & Russel (1993:2), bahwa Bernardine & Russel (1993:2) menuliskan: "*Human resource management*

*concerns the recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, and promotion of personnel within an organization*". Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkup MSDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, yang mencakup rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, evaluasi dan promosi.

Organisasi kompetitif membutuhkan tersedianya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan handal untuk menjawab tantangan globalisasi. Sumber daya manusia organisasi harus memiliki kompetensi yang dibutuhkan agar organisasi dapat tetap hidup dan berkembang, sehingga pelaksanaan manajemen sumber daya manusia sejak rekrutmen haruslah berorientasi pada model kompetensi, seperti ditunjukkan dalam gambar 1 sebagai berikut:

**Gambar 1**  
***Integrated HRM around a Clear Understanding of Core Competencies***



Berdasarkan kompetensi, Organisasi/perusahaan melaksanakan praktek manajemen sumber daya manusia untuk keperluan rekrutmen dan seleksi sehingga diperoleh sumber daya manusia baru yang benar-benar handal dan tidak mengecewakan organisasi/perusahaan di kemudian hari. Sejak proses perencanaan sampai dengan penempatan sumber daya manusia, haruslah didasarkan pada kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan kompetensi jabatan. Persyaratan rekrutmen dan penempatan tidak cukup hanya memperhatikan persyaratan formal seperti ijazah dan sertifikat saja (meskipun ijazah tetap penting sebagai dasar pengakuan akan penguasaan bidang ilmu tertentu), karena prestasi kerja tidak hanya ditentukan oleh kecerdasan atau kemampuan akademik saja tetapi juga oleh kematangan emosi

seseorang. Selanjutnya apabila organisasi/perusahaan sudah mendapatkan sumber daya manusia yang handal melalui proses rekrutmen dan seleksi serta penempatan berdasarkan kompetensi, maka selanjutnya adalah mempertahankan sumber daya yang dimiliki tersebut agar tetap berada di dalam organisasi/perusahaan. Caranya adalah dengan melaksanakan manajemen kinerja dan pemberian pembayaran/kompensasi berdasarkan kompetensi. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi haruslah diberikan penghargaan berupa penggajian/kompensasi yang juga lebih tinggi. Selain itu masih dalam upaya mempertahankan sumber daya manusia yang handal, maka organisasi harus memiliki kebijakan pengembangan karier yang didasarkan pada kompetensi. Peningkatan jabatan kepada sumber daya manusia dapat

dilakukan setelah organisasi/perusahaan melakukan evaluasi terhadap kompetensi yang mampu dicapai/dimiliki selama masa kerjanya. Peningkatan jabatan seseorang tidak lagi didasarkan pada masa kerja semata. Masa kerja harus dipergunakan sebagai proses pembelajaran tentang pekerjaan secara intensif, sehingga sumber daya manusia yang bersangkutan mengalami pengembangan kompetensi yang signifikan.

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia "dimana proses pengambilan keputusan-keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan perusahaan" (Siswanto,

<http://www.asb.co>

[.id/document/desripsi-msdm-bk.pdf](http://www.asb.co.id/document/desripsi-msdm-bk.pdf)). Kompetensi memberikan dasar yang dapat dipertanggung jawabkan dalam melaksanakan pengelolaan sumber daya manusia, yang mampu membantu organisasi/perusahaan dalam mendapatkan, menempatkan, mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia yang handal bagi organisasi/perusahaan di era globalisasi.

## Model Kompetensi Sumber Daya Manusia

Sampai saat ini, istilah kompetensi diinterpretasikan secara berbeda-beda, namun yang jelas istilah kompetensi tersebut merupakan atribut yang selalu dilekatkan pada sumber daya manusia yang berkualitas atau unggul. Spencer and Spencer, (1993 : 9) menuliskan pengertian kompetensi sebagai:

*"an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion – referenced effective and or superior performance in a job or situation".*

*Underlying characteristics* mengandung makna bahwa kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. *Causally related* memiliki arti bahwa kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan *Criterion referenced* mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Jadi Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan

berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

Mengutip pendapat Andersen, Martoyo (2003:15) menuliskan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan, pengetahuan, serta atribut personal lain yang membedakan seseorang yang *perform* dan tidak *perform*. Ini berarti inti utama dari system atau model kompetensi sebenarnya adalah alat pembentuk untuk memprediksikan keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi/jabatan tertentu. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan yang merupakan dorongan motif atau *trait* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh hasil kinerja yang baik.

Wibowo (2007:86) menuliskan pengertian kompetensi sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Menurut Spencer and Spencer (1993 : 10) kompetensi memiliki karakteristik yang terdiri dari:

1. *Motives*, adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan oleh seseorang sehingga ia melakukan tindakan. *Motives* adalah "*drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others*". Misalnya seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan – tujuan yang memberi suatu tantangan pada dirinya sendiri dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan semacam "*feedback* " untuk memperbaiki dirinya.
2. *Traits*, adalah watak yang mempengaruhi bagaimana seseorang merespon berbagai informasi dan situasi dan kemudian berperilaku dengan cara tertentu. Watak seseorang ditunjukkan melalui kepercayaan diri, control diri, ketabahan atau daya tahan.
3. *Self Concept*, adalah sikap, nilai dan citra diri yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu
4. *Knowledge*, adalah informasi atau pengetahuan yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.

5. *Skills*, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

Sesuai karakteristik tersebut di atas, ketrampilan dan pengetahuan sifatnya dapat dilihat (*visible*) dan mudah dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Sementara itu citra diri, watak, dan motif sifatnya tidak tampak (*hidden*) dan lebih sulit untuk dikembangkan melalui program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Dari berbagai pengertian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah segala hal pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lainnya yang menyebabkan seseorang pemegang suatu jabatan mampu melaksanakan peran dan tanggung jawabnya dan memberikan kontribusi bagi pemenuhan kebutuhan organisasi/business perusahaan sesuai dengan tingkat jabatan yang dipegangnya.

Sudarmanto (2009:46-50) dalam bukunya *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, mengutip banyak sumber berkaitan dengan terminology kompetensi, sehingga kemudian dapat disimpulkan bahwa:

1. Dalam persepsi tentang kompetensi, memang terdapat perbedaan antara pendekatan Amerika Serikat dengan pendekatan Inggris.
2. Pendekatan Amerika cenderung memandang kompetensi dari "perspektif perilaku", dimana karakteristik perilaku tersebut dapat menyebabkan kinerja unggul" (*superior performance*) dalam pekerjaannya.
3. Sedangkan pengertian kompetensi dalam pendekatan Inggris merujuk pada pengakuan aktivitas dalam bentuk hasil kerja atau sebagai kemampuan memenuhi syarat efektif. Pendekatan Inggris memakai penyebutan "*competence*", yang diartikan sebagai kemampuan untuk menjalankan aktivitas dalam pekerjaan atau fungsi sesuai dengan standar yang diharapkan.

Mengutip pendapat Wood & Payne, lebih lanjut Sudarmanto memberikan gambaran bahwa terdapat perbedaan konsep kompetensi antara pendekatan Amerika dan Inggris yang ditunjukkan tabel 2 berikut:

**Tabel 2**  
**Perbedaan Kompetensi**  
**Antara Amerika dengan Inggris/UK**

	Competencies (USA)	Competence (UK)
Tujuan	Mengidentifikasi kinerja superior	Mengidentifikasi standar minimum
Fokus	Perorangan / Individu	Pekerjaan/Jabatan/Peranan
Kesimpulan	Karakteristik personal	Pekerjaan/Output
Target	Manajer	Setiap orang, tetapi juga sedikit manajer

Sumber: Sudarmanto (2009:50)

Dari uraian Sudarmanto tersebut di atas diketahui ada banyak cara untuk membedakan kompetensi. Di negara barat sesuai dengan tujuan brand positioning mereka, berbagai perusahaan konsultasi manajemen sumber daya manusia membedakan kompetensi menjadi: (a) *Soft Kompetensi dan hard Kompetensi*; (b) *Managing Task, Managing People dan Managing One Self*; (c) *Technical, Business, and managerial Competency*; (d) *Technical, Managerial, People and Contextual Competency*; dan sebagainya.

Menurut Spencer and Spencer (1993 : 15) kompetensi dapat dibagi atas dua kategori yaitu "*Threshold*" dan "*Differentiating*" (menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan). *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kriteria ini tidak untuk menentukan apakah

seseorang tersebut berkinerja tinggi atau tidak. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. *Threshold competencies* tercermin dari pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan tugasnya. Namun pengetahuan dan kemampuan tidak cukup untuk bisa mencapai kinerja yang tinggi apabila tidak didasari *differentiating competencies*. Dengan *differentiating competencies* mampu mendorong seseorang untuk bekerja dengan lebih baik dan pencapaian target yang lebih tinggi.

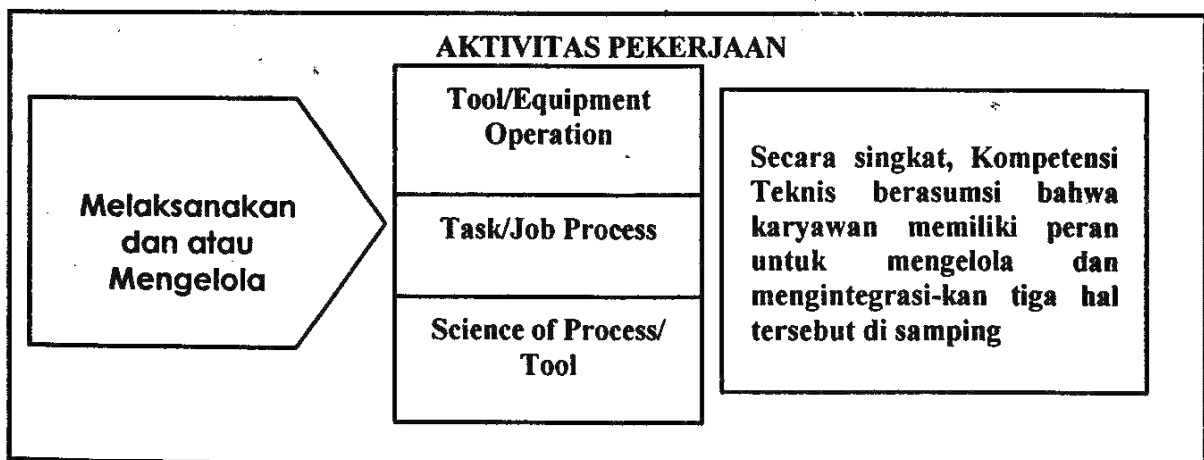
Sedarmayanti (2007:132) mengestimasi kompetensi yang dibutuhkan agar organisasi dapat *survive* dalam menghadapi tantangan dan perubahan di masa depan adalah: Pertama, bagi eksekutif puncak: (a) Strategi berpikir, mengerti kecenderungan perubahan lingkungan, peluang pasar, melakukan analisis (*Strength, Weaknesses,*

*Opportunities, Threat/SWOT*); (b) Merubah kepemimpinan, mengkomunikasikan visi organisasi yang dapat merubah komitmen, berperan sebagai "sponsor" dari inovasi yang dilakukan; (c) Mengelola hubungan, membina hubungan dan jaringan yang luas dengan pihak lain. Kedua, bagi karyawan: (a) *Flexibility*, melihat perubahan lebih sebagai tantangan daripada merupakan ancaman; (b) *Information seeking, motivation and ability learn, antusiasme* yang tulus terhadap kesempatan untuk mempelajari keterampilan (baik teknis maupun interpersonal yang baru); (c) *Achievement motivation*, keinginan untuk berprestasi dan menghasilkan unjuk kerja yang lebih baik; (d) *Work motivation under pressure*, kombinasi dari fleksibilitas, motivasi berprestasi, daya tahan terhadap stress, dan komitmen terhadap perusahaan, yang membuat seseorang dapat

bekerja pada situasi dimana tuntutan akan perbaikan selalu meningkat; (e) *Collaborativeness*, bekerjasama dengan kelompok multidisipliner rekan kerja dengan beragam latar belakang, bersikap positif; dan (f) *Customer service orientation*, dorongan tulus untuk membantu orang lain, mengerti kebutuhan pelanggan, berinisiatif untuk memecahkan masalah.

Nurahman DS secara sederhana membedakan kompetensi menjadi kompetensi teknis dan kompetensi behavior. Pengertian kompetensi teknis dapat dipahami melalui fenomena, bahwa setiap jabatan akan selalu melibatkan berbagai aspek penting dalam pengelolaan ataupun pelaksanaan pekerjaan tersebut. Aspek-aspek tersebut antara lain: *tool/equipment operation, task/job process dan science of process*, yang ditunjukkan melalui gambar 2 sebagai berikut:

**Gambar 2**  
**Fenomena Kompetensi Teknis**



Sumber: Nurahman DS (<http://www.hrm-indonesia.com/?p=123>)

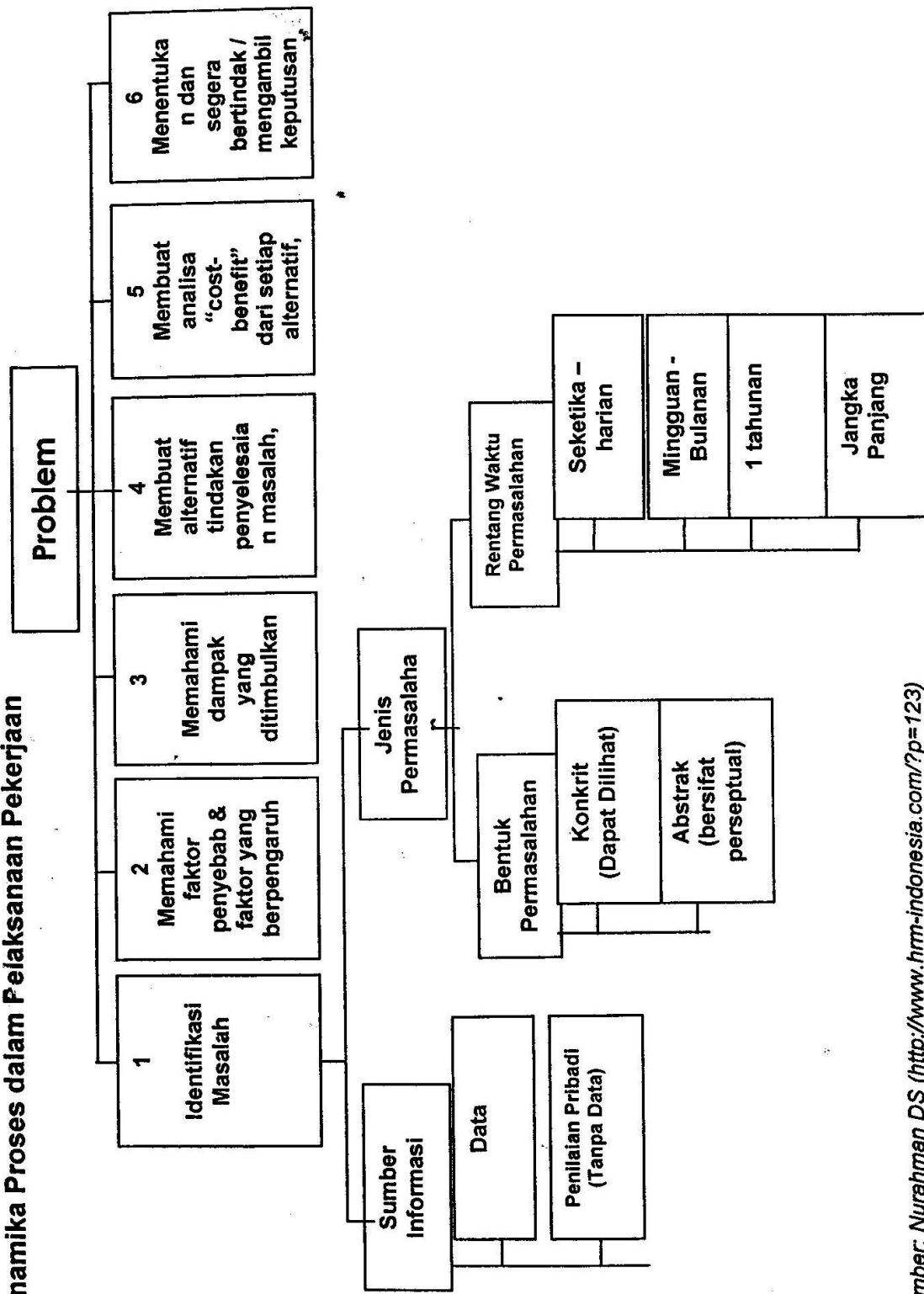
Gambar 2 tersebut di atas menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan pekerjaan setiap pegawai harus mampu mengoperasikan dan memahami peralatan maupun proses yang harus dilaksanakan sehingga tanggung jawabnya dapat diselesaikan dengan baik. Jadi kompetensi teknis adalah pengetahuan, kemampuan dan aspek lainnya yang dibutuhkan pemegang jabatan di dalam mengelola tugas dan pekerjaannya agar dapat mencapai hasil akhir pekerjaan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya.

Dalam setiap pekerjaan dan tanggung jawab berkaitan dengan jabatan pasti terkandung dinamika proses, yaitu serangkaian tindakan yang berurutan yang harus dilaksanakan agar pekerjaan dan tanggung jawab tersebut dapat terselesaikan. Sehubungan dengan dinamika proses tersebut Nurahman DS memberikan ilustrasi sesuai gambar 3 yang menjelaskan bahwa tanggung jawab penyelesaian suatu masalah (sebagai contoh) memerlukan serangkaian tindakan bertahap yang saling berkaitan, yaitu identifikasi masalah, memahami factor penyebab dan factor yang berpengaruh, memahami dampak yang ditimbulkan, membuat analisis *cost – benefit* dari setiap alternative, menentukan segera tindakan/mengambil keputusan. Keberhasilan dalam melaksanakan tahap tindakan sebelumnya akan

menentukan keberhasilan bagi tahap tindakan yang diambil berikutnya. Keberhasilan dalam pelaksanaan setiap tahap memerlukan dukungan kompetensi yang memadai. Misalnya dalam mengidentifikasi masalah diperlukan pengetahuan, kemampuan dan skill untuk menggali sumber informasi dan mampu menentukan jenis permasalahannya.

Dari sumber informasi seorang pegawai dapat memperoleh data dan berbagai penilaian/persepsi berbagai pihak tentang permasalahan yang dihadapi, kemudian dapat ditentukan jenis permasalahannya, termasuk permasalahan konkrit ataukah hanya bersifat perceptual. Setelah ditentukan bentuk permasalahannya, langkah berikutnya adalah menilai apakah permasalahan tersebut merupakan permasalahan yang bisa timbul seketika, atau permasalahan rutin mingguan, bulanan ataukah tahunan. Dari analisis ini kemudian dapat ditentukan kompetensi yang dibutuhkan dalam jabatan tersebut.

**Gambar 3**  
**Dinamika Proses dalam Pelaksanaan Pekerjaan**



Sumber: Nurahman DS (<http://www.hrm-indonesia.com/?p=123>)

Kompetensi yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan proses pekerjaan dapat terdiri dari kompetensi (kemampuan) pribadi dan kompetensi (kemampuan) untuk mengintegrasikan dirinya dengan baik dalam lingkungan sosial yang luas, baik dalam organisasi/perusahaannya sendiri (internal) maupun eksternal, dengan atasan, rekan kerja maupun bawahannya. Kompetensi sosial-pribadi tersebut sangat membantu untuk dapat mengoptimalkan kontribusi pegawai yang bersangkutan bagi pencapaian/keberhasilan organisasi/perusahaan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing. Inilah yang disebut dengan kompetensi behavior yang secara umum dapat dikategorikan dalam 3 kelompok besar (Nurachman DS, <http://www.hrm-indonesia.com/?p=123>), yaitu:

1. Kemampuan berpikir yang ditunjukkan oleh kemampuannya dalam:

- a. *Logika*
- b. *Analisa*
- c. *Sintesa*

2. Kemampuan / Sikap kerja yang berorientasi pada:

- a. *End Result Oriented*
- b. *Productivity*
- c. *Improvement Ability*

3. Kemampuan Sosial –Pribadi yang meliputi:

- a. *Adaptability*
- b. *Endurance and Tolerance for Stress*

- c. *Communication*
- d. *Team work*
- e. *Leadership*

Kemampuan berpikir seseorang dapat dilihat dari kemampuannya dalam membuat logika, analisa dan kesimpulan dari data ataupun informasi tentang berbagai permasalahan yang membutuhkan pemecahan. Keterbatasan dalam kemampuan berpikir membuat seseorang tidak mampu mengambil keputusan dengan tepat. Kemampuan seseorang bertindak sesuai tujuan organisasi/bisnis perusahaan apabila yang bersangkutan memiliki sikap kerja yang berorientasi pada hasil, tidak melakukan tindakan yang bisa merugikan organisasi/perusahaan, menggunakan kesempatan untuk kegiatan yang produktif bagi organisasi/perusahaan, dan mampu melakukan perbaikan-perbaikan dalam metode/cara kerja. Kemampuan dalam membina hubungan kerja dengan semua *stakeholder* baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi juga sangat menentukan seseorang pegawai agar bisa memberikan kontribusi yang optimal bagi pencapaian tujuan organisasi/bisnis perusahaan. Kemampuan membina hubungan baik dengan *stakeholder* ditentukan oleh kemampuannya dalam menyesuaikan diri, toleransinya

terhadap stress, komunikasi, kerjasama dan kepemimpinan.

Pegawai pada dasarnya dapat dipilah dalam kelompok eksekutif dan staf, yang masing-masing memiliki karakteristik fungsi dan tanggung jawab yang berbeda namun keduanya membutuhkan kompetensi teknis maupun kompetensi behavior dalam memberikan kontribusi yang berarti bagi pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Analisis Jabatan perlu dilakukan kembali, bukan hanya untuk menentukan persyaratan minimal (job specification) agar seseorang mampu melaksanakan fungsi dan tanggung jawab dalam jabatan tertentu, tetapi termasuk untuk menganalisis kompetensi teknis dan behavior yang dibutuhkan bagi semua jabatan di semua level organisasi/perusahaan.

Kompetensi jabatan yang telah tersusun menjadi dasar bagi manajemen untuk mengambil kebijakan yang berkaitan dengan rekrutmen, penempatan, penggajian maupun pengembangan organisasi/perusahaan. Dengan menerapkan manajemen sumber daya berbasis kompetensi, maka bagi organisasi akan selalu tersedia sumber daya manusia yang siap menghadapi perubahan dan pergeseran di era globalisasi.

## Kesimpulan dan Rekomendasi

Sumber daya manusia mengalami peningkatan peran di era globalisasi, karena dianggap sebagai sumber daya yang paling aktif dan adaptif di tengah perubahan dan pergeseran yang berlangsung begitu cepat. Sumber daya manusia haruslah memiliki kompetensi yang tinggi baik teknis maupun behavior sesuai tuntutan dan tantangan persaingan global. Dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, diharapkan organisasi/perusahaan mampu memperoleh dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu mempertahankan eksistensi dan keberlangsungannya.

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi diwujudkan melalui kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan rekrutmen, penempatan, pemberian kompensasi dan pengembangan yang didasarkan pada pertimbangan kompetensi jabatan. Model manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, membutuhkan penyusunan kembali visi, misi dan tujuan organisasi/bisnis perusahaan sesuai dengan perubahan dan tantangan globalisasi. Setiap organisasi/perusahaan memiliki visi, misi dan tujuan yang berbeda, bahkan antara organisasi/perusahaan sejenis

sekali pun. Visi, misi dan tujuan tersebut kemudian dijabarkan dalam strategi pencapaian tujuan organisasi/bisnis perusahaan, yang dilaksanakan melalui aktivitas (diuraikan dalam *job description*) seluruh pegawai yang ada pada semua level. Analisis jabatan (*job analysis*) perlu kembali dilakukan dengan memperhatikan perkembangan tuntutan persaingan di era globalisasi, sehingga dalam *job description* yang dihasilkan selain dirumuskan uraian jabatan, standard pekerjaan, *job context*, sekaligus dirumuskan kompetensi teknis maupun kompetensi behavior yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kompetensi teknis maupun kompetensi behavior ditentukan berdasarkan uraian jabatan, standard dan konteks dari jabatan yang bersangkutan.

Selanjutnya memang diperlukan proses pengukuran untuk membandingkan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh calon pegawai/pegawai atau calon pemegang jabatan/pemegang jabatan. Pengukuran kompetensi jabatan harus diperlukan untuk mengetahui tingkat pencapaian apabila dibandingkan dengan standar kompetensi yang ditetapkan, sehingga pada akhirnya terdapat keputusan apakah pegawai/calon pegawai yang bersangkutan berkompeten

atau tidak berkompeten dalam jabatan/pekerjaan tersebut. Hasil pengukuran kompetensi jabatan juga digunakan untuk menentukan kebijakan berkaitan dengan penggajian/pemberian kompensasi pengembangan pegawai sebagai wujud penghargaan organisasi/perusahaan kepada pegawainya. Penghargaan atas kompetensi yang dimiliki pegawai diperlukan karena hal tersebut akhirnya akan mempengaruhi keefektifan pencapaian tujuan-tujuan organisasi/perusahaan. Sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

### Daftar Pustaka

- Bernardin & Russel, 1993. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Foulkes, Fred K., 1975. *Harvard Business Review*, March-April 1975
- Dessler, Gary, 2000. *Human Resource Management, International Edition, 8<sup>th</sup> Ed.* New Jersey: Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River
- Gomes, Faustino C., 1995. *Manajemen Sumber Daya*

Martoyo, Susilo, 2003.  
*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE

Nurahman DS, Posted on Februari 25th, 2009. (<http://www.hrm-indonesia.com/?p=123>)

Spencer, M, Lyle and Spencer, M. Signe, 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York, USA: John Wily & Sons, Inc.

Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama

Siswanto, <http://www.asb.co.id/document/desripsi-msdm-bk.pdf>.

Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Sulistiyani, Ambar Teguh (Editor), 2004. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media

Wibowo, 2007. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia

#### **Biodata penulis:**

Nama : Dra. Yenny Dwi Artini, M.Si