

MERANCANG MANAGEMENT SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI

Dewiana Umriyah Pulungan
Penulis adalah Guru MAN Asahan Kab. Asahan

Abstrak

Management sumber daya manusia adalah management yang paling komplit bila dibandingkan management sumber daya yang lain. Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dilakukan dalam rangka mencapai kinerja dan hasil yang maksimal yang relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi/perusahaan. Dalam rangka mencapai kinerja yang maksimal, suatu organisasi perlu membangun kompetensi para pegawainya. Kompetensi pegawai dapat ditunjukkan dengan berbagai karya, pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku, motif serta bakat masing-masing pegawai yang kesemuanya dapat ditemukan secara nyata.

Kata Kunci: Manajemen SDM, Kompetensi
PENDAHULIAN

Suatu perusahaan atau organisasi haruslah memiliki sumberdaya yang salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya yang lainnya berupa : Mesin/peralatan, metode/cara kerja dan modal usaha. Perlu diketahui sumber daya yang diperlukan tidaklah berlimpah akan tetapi memiliki keterbatasan begitu juga dengan sumber daya manusia (SDM). Dengan adanya keterbatasan tersebut maka perlu suatu management yang baik sehingga sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Apabila suatu organisasi/perusahaan ingin lebih baik maka perlu suatu management untuk mengelola organisasi/perusahaan tersebut. Sumber daya manusia (SDM) harus dikelola dengan baik karena menyangkut dengan sifat, prilaku dan kemampuan manusia yang berbeda, karena itu perlu pengelolaan atau management. Bila dibandingkan sumber daya yang lain sumber daya manusia mempunyai kompleksitas yang lebih tinggi.

KAJIAN TEORETIS

Menurut Harold Koontz and Cryil O'donnel "*Management is getting things done through people. It brings about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, staffs, directs and controls the activities of other people*". Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian.

Menurut R. Terry "*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources*".

Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Sedangkan menurut Robbin and Coulter menyatakan bahwa "*Manajemen adalah sebuah proses mengkoordinasi kegiatan kerja sedemikian rupa sehingga dapat diselesaikan secara efektif dan efisien dengan dan menggunakan orang lain*".

Dari beberapa pendapat tersebut di atas maka penulis mengambil kesimpulan bahwa : "*Manajemen adalah suatu proses bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien dengan menggunakan orang-orang melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dengan memanfaatkan sumber daya - sumber daya yang tersedia*".

Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Werther dan Davis dalam Pengantar MSDM Akmad Subekhi, MM dan Mohammad Jauhar, Spd (2012, 11) sumber daya manusia (Human Resource) adalah "*the people who are ready, willing and able to contribute to organizational goals*." Sedangkan menurut DR Faustino Cardoso Gomes, M.Si sumber daya manusia adalah "*Merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas*".

Dari pendapat di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa "*Sumber Daya Manusia (SDM) adalah sekelompok orang dalam suatu organisasi yang melakukan aktivitas untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan*".

Pengertian Management Sumber Daya Manusia (MSDM)

Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi public maupun swasta, sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan keinginan, kemampuan dan keinginan. Secara sederhana manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah cara mengelola sumber daya manusia.

Berdasarkan beberapa ahli management sumber daya manusia adalah:

Menurut Fisher et. al (1993,5) dalam Pengantar MSDM Akmad Subekhi, MM dan Mohammad Jauhar, Spd (2012, 18) adalah : *"Human Resources Management (HRM) involves all management decisions and practices that directly affect or influence the people, or human resources who work for the organization"*, (MSDM melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang berdampak langsung atau berpengaruh ke semua orang, atau sumber daya manusia yang bekerja bagi organisasi).

Menurut Akmad Subekhi, dkk (2012:1) adalah : "Bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (Planning), diorganisasikan (organizing), dilaksanakan (directing) dan dikendalikan (controlling) agar tujuan dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif.

Menurut DR. Faustino Cardoso Gomes, M.Si. MSDM adalah "Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengeintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat.

Manajemen Sumberdaya Manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumberdaya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Proses tersebut mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, seleksi dan penempatan pegawai, pengembangan personil melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi personil kedalam organisasi dan pemeliharannya (termasuk pemberian imbalan), penilaian terhadap hasil kerja serta juga pengembangan karir serta pemberhentian personil.

Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan *job tasks* (Spencer, 1993). Kompeten adalah berasal dari kata *competence* yang berarti mampu. Pengertian kompetensi menurut AZ/N2S ISO 9000 : 2000 ialah *demonstrated ability to apply knowledge and skill* yang artinya pengetahuan yang ditunjukkan untuk menerapkan pengetahuan dan keahlian.

Kamus Kompetensi Spencer. Spencer tahun 1989 mengembangkan kamus kompetensi yang berasal dari 20 model kompetensi pekerjaan hasil penelitian yang telah ada. Hasil model kompetensi yang dihasilkan dengan metode *Behavioral Event Interview* tersebut dikelompokkan. Setiap kelompok terdiri dua hingga lima kompetensi. Setiap kompetensi memiliki definisi naratif dan ditambah dengan beberapa indikator perilaku. Indikator-indikator tersebut dikelompokkan dalam dimensi-dimensi. Dalam setiap dimensi indikator diperingkatkan mulai terendah hingga tertinggi sehingga membentuk skala.

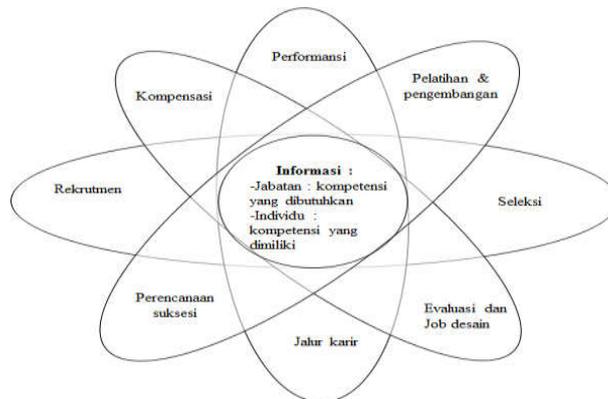
Adapun ciri kompetensi adalah merupakan sekelompokan perilaku yang spesifik, dapat dilihat dan dapat diferifikasi; yang secara reliable dan logis dapat dikelompokkan bersama; serta sudah diidentifikasikan sebagai hal-hal yang berpengaruh besar terhadap keberhasilan pekerjaan. Jenis-jenis kompetensi ada 3 yaitu : Kompetensi organisasi, Kompetensi pekerjaan atau teknis dan Kompetensi individual Karakteristik mendasar yang dimiliki kompetensi ada lima yaitu : Motif, Traits, Konsep diri, Pengetahuan dan Skill

PEMBAHASAN

Merancang management sumber daya manusia Berbasis kompetensi

Secara umum, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Dalam sejumlah literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competency* adalah: *leadership, communication, interpersonal relation*, dan lain-lain. Tipe kompetensi yang kedua sering disebut *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan.

Sistem Management Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi dapat dilihat pada gambar berikut :



Suatu organisasi / perusahaan dalam merancang management sumber daya manusia berbasis kompetensi (Competency Based Human Resources Management, CBHRM) harus melakukan beberapa tahapan. Tahap pertama adalah menyusun direktori kompetensi serta profil kompetensi per posisi. Dalam proses ini, dirancanglah daftar jenis kompetensi - baik berupa soft dan hard competency - yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut; lengkap dengan definisi kompetensi yang rinci, serta juga indikator perilaku dan levelisasi (penjenjangan level) untuk setiap jenis kompetensi. Dalam tahap ini pula disusun semacam kebutuhan kompetensi per posisi, atau semacam daftar kompetensi apa yang dipersyaratkan untuk satu posisi tertentu, berikut dengan level minimumnya.

Berikut adalah kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seorang pegawai/karyawan dalam sebuah organisasi/perusahaan :

1. *Strategic Orientation*, yaitu pemahaman komprehensif tentang berbagai hal yang mempengaruhi arah strategis perusahaan.
2. *Achievement Orientation*; Apakah orang tersebut berpikir untuk memenuhi dan melampaui tujuan dan mengambil risiko dan mengukur keuntungan?
3. *Action Management*, yaitu kemampuan mengelola seluruh sumber daya dalam mencapai tujuan strategik perusahaan secara optimal.
4. *Leadership of Change (Transformational)*, yaitu kemampuan memimpin perubahan yang berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.
5. *Empowerment*, yaitu kemampuan dalam memberdayakan bawahan melalui pemberian wewenang yang lebih besar sehingga mereka merasa lebih 'mampu' dan termotivasi.

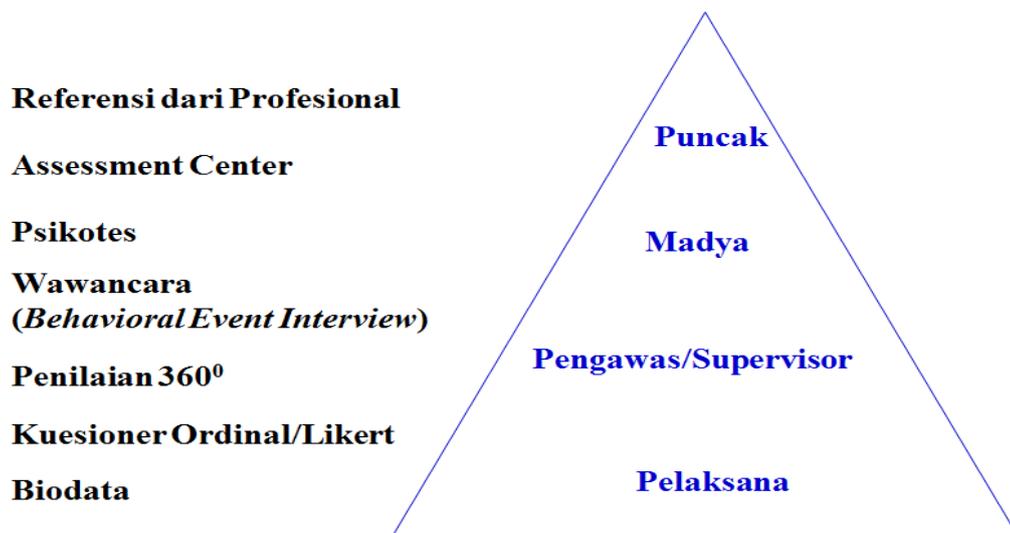
6. *Managing People and Change*, yaitu kemampuan mengelola bawahan dan perubahan untuk mencapai tujuan sesuai visi, misi dan strategi perusahaan.
7. *Business Awareness*, yaitu kemampuan untuk memahami perannya dalam pencapaian tujuan bisnis perusahaan.
8. *Decision Making*, yaitu kemampuan mengambil keputusan dengan cara mengevaluasi informasi dan berbagai pilihan, analisa resiko guna memilih alternatif terbaik yang dibutuhkan pada situasi tertentu.
9. *Analytical Thinking*; Apakah orang tersebut mempunyai kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara menguraikan masalah menjadi bagian-bagian yang lebih rinci?
10. *Conceptual Thinking*; Apakah orang tersebut mempunyai kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang terintegrasi?
11. *Customer Service Orientation*; Apakah orang tersebut memberikan layanan yang bernilai tambah dan lebih dari yang diharapkan pelanggan eksternal/internal?
12. *Developing Others*; Apakah orang tersebut bekerja untuk mengembangkan karakteristik jangka panjang (tidak hanya keterampilan) orang lain?
13. *Directiveness*; Apakah orang tersebut dapat mempertahankan produktifitas kerja dalam lingkungan yang berbeda?
14. *Self Management*, yaitu memiliki kepercayaan diri dan komitmen untuk mengalokasikan waktu, tenaga dan pikiran untuk hal-hal yang sangat prioritas.
15. *Fairness to Sub Ordinates*, yaitu kemampuan untuk bertindak proporsional terhadap anak buah.
16. *Comfort Araund Top Management*, yaitu kemampuan untuk berinteraksi dengan Top Management.
17. *Legal Awareness*, yaitu kemauan untuk mencari tahu dan kemampuan untuk mengantisipasi resiko hukum dari setiap keputusan-keputusan yang dibuat.
18. *Flexibility*; Apakah orang tersebut bersikap aktif untuk memahami perubahan yang terjadi?
19. *Impact and Influence*; Apakah orang tersebut dapat mempengaruhi orang lain dengan menggunakan strategi atau taktik?

20. *Information Seeking*; Apakah orang tersebut mempunyai kemampuan dan kemauan mengumpulkan informasi yang berguna dalam penyelesaian pekerjaan?
21. *Initiative*; Apakah orang tersebut dapat mempunyai kemampuan berpikir masa depan untuk mendapatkan peluang dan keberuntungan?
22. *Integrity*; Apakah orang tersebut bertindak sesuai dengan keyakinan dan nilai-nilai bahkan ketika sulit untuk melakukannya?
23. *Interpersonal Understanding*; Apakah orang tersebut mempunyai perasaan empati kepada orang lain?
24. *Organizational Awareness*; yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan tentang situasi dan budaya dalam organisasi untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi dampak keputusan yang diambil terhadap pihak atau unit lain.
25. *Organizational Commitment*; Apakah orang tersebut memilih untuk bertindak sesuai dengan kewenangan, standar organisasi, kebutuhan, dan tujuan?
26. *Relationship Building*; kemampuan dalam menjalin dan mengembangkan hubungan kemitraan yang saling menguntungkan dengan client dan unit kerja sebagai prioritas utama.
27. *Self Confidence*; Apakah orang tersebut dapat melakukan tugas yang beresiko atau komplik dengan orang lain?
28. *Team Leadership*; Apakah orang tersebut dapat menjadi pemimpin dalam suatu kelompok
29. *Teamwork and Cooperation*; kemampuan menciptakan dan mendorong serta memelihara hubungan yang kuat dengan organisasi dan key person.

Tingkat penguasaan kompetensi yang dipersyaratkan pada posisi sesuai dengan tuntutan pekerjaan untuk specific competencies kelompok skill & knowledge disebut proficiency level dan untuk core competencies dan specific competencies untuk kelompok personal quality digunakan istilah key behaviour. Pemetaan kompetensi dilakukan dengan mempertimbangkan perbedaan tuntutan kompetensi pada tiap job. Untuk core dan specific competencies kelompok personal quality, perbedaan tuntutan kompetensi terletak pada perbedaan tuntutan tingkat kebutuhan kompetensi dari job posisinya. Semakin tinggi posisi semakin tinggi peran, lingkup, dan tanggung jawab job-nya.

Pemetaan untuk specific competencies kelompok skill & knowledge, pada prinsipnya mempertimbangkan hal yang serupa dengan yang diterapkan pada core dan specific competencies kelompok personal quality, tetapi kompetensi-komprtensi yang dipersyaratkan akan bersifat spesifik yang menggambarkan skill & knowledge sehingga kebutuhan kompetensi dan atau proficiency level yang dipersyaratkan bisa bervariasi antar satu job/posisi lainnya.

Tahap berikutnya merupakan tahap yang paling kritikal, yakni tahap asesmen kompetensi untuk setiap individu karyawan dalam organisasi/perusahaan itu. Tahap ini wajib dilakukan sebab setelah kita memiliki direktori kompetensi beserta dengan kebutuhan kompetensi per posisi, maka kita perlu mengetahui dimana level kompetensi para karyawan kita dan dari sini juga kita bisa memahami jarak antara level kompetensi yang dipersyaratkan dengan level yang dimiliki oleh karyawan saat ini.



Evaluasi kinerja bukan pekerjaan yang hanya dilakukan sekali dalam setahun. Ini adalah proses yang dimulai dari saat awal perekrutan dan terus berlanjut selama karyawan tersebut bekerja di organisasi/perusahaan tersebut. Evaluasi kinerja melibatkan komunikasi yang jelas mengenai target dan standar; penetapan tujuan yang spesifik dan dapat diukur dan umpan balik (*feedback*) yang berkelanjutan.

Deskripsi pekerjaan seseorang karyawan adalah titik awal yang bagus untuk menerangkan apa yang diharapkan dari orang tersebut. Selain diskripsi pekerjaan, standar kerja juga dapat membantu membantu karyawan tentang target spesifik yang harus dicapai oleh posisi mereka. Karyawan juga perlu mengetahui tujuan dari jabatan mereka dan

bagaimana tujuan tersebut berkaitan dengan kinerja departemen dan perusahaan. Pada akhirnya karyawan perlu diberi umpan balik formal dan informal tentang kinerja dan prestasi mereka sehubungan dengan target yang telah ditentukan.

Terdapat beragam metode untuk mengevaluasi level kompetensi, dari mulai yang bersifat sederhana dan praktis hingga yang kompleks. Metode yang praktis adalah meminta atasan, rekan kerja dan mungkin juga bawahan untuk menilai level kompetensi karyawan tertentu, dengan menggunakan semacam kuesioner kompetensi. Kuesioner ini didesain dengan mengacu pada direktori kompetensi serta indikator perilaku per kompetensi yang telah disusun pada fase sebelumnya.

Metode lain yang lebih kompleks adalah dengan menggunakan teknik yang disebut sebagai competency assessment center. Dalam metode ini, karyawan diminta untuk melakukan bermacam-macam tugas seperti melakukan simulasi peran, memecahkan suatu kasus atau juga menyusun skala prioritas pekerjaan. Hasil kegiatan ini kemudian dievaluasi oleh para evaluator yang biasanya terdiri lebih dari satu orang. Meskipun obyektivitas dan validitasnya relatif tinggi, metode ini membutuhkan waktu yang cukup panjang (biasanya dua hari) dan biaya serta energi yang relatif besar.

Metode uji kompetensi lain yang kini juga banyak dilakukan adalah dengan menerapkan sertifikasi kompetensi yang dikeluarkan oleh suatu badan yang independen dan kredibel. Di Amerika Serikat misalnya, telah terdapat sertifikasi kompetensi untuk beragam profesi/posisi seperti untuk posisi marketing, HR, keuangan, engineering, dll. Dengan sertifikasi ini, maka seorang karyawan benar-benar telah teruji level kompetensinya.

Tahap berikut dari penerapan CBHRM adalah memanfaatkan hasil level asesmen kompetensi yang telah dilakukan untuk diaplikasikan pada setiap fungsi manajemen SDM, mulai dari fungsi rekrutmen, manajemen karir, pelatihan, hingga sistem remunerasi.

KESIMPULAN

Management sumber daya manusia adalah management yang paling komplit bila dibandingkan management sumber daya yang lain. Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dilakukan dalam rangka mencapai kinerja dan hasil yang maksimal yang relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi/perusahaan. Dalam rangka mencapai kinerja yang maksimal, suatu organisasi perlu membangun

kompetensi para pegawainya. Kompetensi pegawai dapat ditunjukkan dengan berbagai karya, pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku, motif serta bakat masing-masing pegawai yang kesemuanya dapat ditemukan secara nyata.

SARAN

Setiap organisasi/perusahaan harus membuat diskripsi sumber daya manusia, apakah soft competency atau hard competency. Dengan adanya diskripsi tersebut organisasi/perusahaan dapat menentukan sumber daya manusia yang akan digunakan, mulai dari rekrutmen, pelatihan, dan jenjang karir/jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

Subekhi Akhmad, dkk, (2012) *“Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Jakarta: Prestasi Pustaka

Lin Grensing-Pophal, (2008) *“Human Resources Book”* Alih bahasa oleh : Sugiri., *“Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis”* Jakarta: Prenada Media Grup.

Faustino Cardoso Gomes, (2003), *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Jogjakarta: Andi Offset.

Harsono, (2011). *“Perencanaan Kepegawaian”*. Bandung: Fokusmedia.

<http://www.eyeesociety.co.uk/resources/CILSChap9.pdf>