



# **Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi**

Dalam Meningkatkan  
Kinerja Organisasi

Yunni Susanty, S.E.

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN  
Jl. Kiarapayung km. 4,7, Jatinangor

# Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

## Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi



Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia yang dimilikinya. Dinamika lingkungan yang selalu mengalami perubahan menuntut organisasi agar lebih tanggap dan responsive menghadapi segala situasi yang mungkin terjadi untuk segera mempersiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Mengingat peran Sumber Daya Manusia sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, diperlukan suatu konsep dalam menata kinerja organisasi untuk dapat mendukung potensi SDM agar lebih kreatif dan selalu meningkatkan kompetensinya. Hal ini tentu saja terkait dengan manajemen kinerja organisasi itu sendiri. Dengan demikian, penerapan konsep manajemen SDM berbasis kompetensi akan sangat membantu organisasi untuk fokus pada proses yang mendukung kinerja organisasi dengan pengembangan kompetensi organisasi sebagai pembeda daya saing dari organisasi lain, yang secara keseluruhan akan meningkatkan kinerja organisasi, karena kompetensi yang dikembangkan dapat memprediksi kinerja organisasi.

*Keywords* : manajemen sumber daya manusia, kompetensi

Yunni Susanty, S.E.

# Pendahuluan

Istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi wacana yang semakin mendapat perhatian dari berbagai pihak. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menitikberatkan unsur manusia sebagai penentu keberhasilan suatu organisasi. Dalam hal ini, MSDM berperan pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat memperoleh kinerja yang optimal bagi organisasi.

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia bukan hanya bersifat administratif, namun lebih ditekankan pada pengembangan potensi sumber daya manusia yang dimiliki organisasi agar lebih kreatif dan inovatif, karena seiring dinamisasi perubahan lingkungan yang terjadi, tentu saja manusia dituntut untuk terus-menerus melakukan upaya pembenahan diri dengan senantiasa berusaha meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Untuk itu, melalui sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang tepat, organisasi akan mampu mempertahankan eksistensinya menghadapi perkembangan zaman yang semakin pesat. Dalam hal ini, penerapan konsep manajemen SDM berbasis kompetensi akan sangat membantu organisasi untuk fokus pada pengembangan kompetensi organisasi yang secara keseluruhan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

## A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) melihat keberadaan sumber daya manusia sebagai faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. MSDM dianggap sebagai suatu gerakan yang mencerminkan pengakuan adanya peranan vital dan semakin pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, adanya tantangan-tantangan yang semakin besar dalam pengelolaan SDM secara efektif, serta terjadinya pertumbuhan ilmu pengetahuan dan profesionalisme di bidang manajemen sumber daya manusia (Faustino:1995)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses untuk mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh setiap individu secara efisien dan efektif serta optimal dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (wikipedia indonesia). Sedangkan, A.F Stoner mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu prosedur yang berkelanjutan dan bertujuan untuk memasok suatu organisasi oleh sumber daya yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat.

Dari beberapa pengertian di atas, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada dasarnya menekankan pada pengelolaan Sumber Daya Manusia sebagai asset utama yang memberikan kontribusi terbesar terhadap keberhasilan suatu organisasi. Dengan demikian, inti dari pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja SDMnya. Mengelola manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi.

Dalam hal ruang lingkupnya, MSDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, seperti yang dikatakan oleh Russell dan Bernardin bahwa *"..all decisions which affect the workforce concern the organization's human resource management function."* MSDM mencakup beberapa aktivitas utama, diantaranya :

1. rancangan organisasi
2. staffing
3. sistem reward, tunjangan-tunjangan dan pematuhan/compliance
4. manajemen performansi
5. pengembangan pekerja dan organisasi
6. komunikasi dan hubungan masyarakat

Keenam aktivitas utama dalam MSDM tersebut, dapat dirinci dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Kegiatan-kegiatan yang Umumnya Tercakup dalam Lingkup MSDM**

1	Rancangan Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan Sumber Daya Manusia</li> <li>• Analisis Pekerjaan</li> <li>• Rancangan Pekerjaan</li> <li>• Tim Kerja (Sistem Sosioteknik)</li> <li>• Sistem Informasi</li> </ul>
2	Staffing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrut/interview/mempekerjakan</li> <li>• Affirmative action</li> <li>• Promosi/pemindahan/separasi</li> <li>• Pelayanan-pelayanan outplacement</li> <li>• Pengangkatan/orientasi</li> <li>• Metode-metode seleksi pekerja</li> </ul>
3	sistem reward, tunjangan-tunjangan dan pematuhan/compliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program-program keamanan</li> <li>• Pelayanan-pelayanan kesehatan medis</li> <li>• Prosedur-prosedur pengaduan/disiplin</li> <li>• Administrasi kompensasi</li> <li>• Administrasi penggajian</li> <li>• Administrasi tunjangan asuransi</li> <li>• Rencana-rencana pembagian keuntungan/pension</li> <li>• Hubungan-hubungan kerja</li> </ul>

4	Manajemen Performasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian Manajemen/MBO</li> <li>• Program peningkatan/produktivitas</li> <li>• Penilaian performansi yang difokuskan pada klien</li> </ul>
5	pengembangan pekerja dan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan pengawasan/ manajemen</li> <li>• Perencanaan/ pengembangan karier</li> <li>• Program-program pembinaan/ asistensi pekerja</li> <li>• Pelatihan, ketrampilan, non manajemen</li> <li>• Program-program persiapan pension</li> <li>• Penelitian-penelitian terhadap sikap</li> </ul>
6	komunikasi dan hubungan masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• System-sistem informasi/ laporan/ catatan-catatan sumber daya manusia</li> <li>• Komunikasi/ publikasi pekerja</li> <li>• Sistem penyaranan</li> <li>• Penelitian sumber daya manusia</li> </ul>

Sumber : Bernandin & Russell.(1993).*Human Resource Management: An Experimental Approach*, McGraw-Hill,Inc

Selanjutnya, S.P. Siagian memandang pentingnya MSDM dalam suatu organisasi yang dilihat dari berbagai perspektif, diantaranya :

### 1. Perspektif Politik

MSDM dalam perspektif politik lebih menekankan pada sudut makro, namun tetap menyentuh sudut mikro, dimana pentingnya MSDM bertitik tolak pada keyakinan bahwa sumber daya manusia merupakan asset terpenting yang dimiliki organisasi, mulai dari level makro ( Negara) atau bahkan internasional, hingga level mikro.

### 2. Perspektif Ekonomi

Sudut perspektif ekonomi memandang MSDM sebagai faktor yang erat kaitannya dengan ekonomi, dimana manusia dipandang sebagai salah satu faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa oleh satuan-satuan ekonomi. Namun demikian, manusia tetap merupakan pusat dari segala keberhasilan organisasi manakala segala dayanya dikembangkan secara wajar dan meyakinkan. Kebutuhan manusia yang terpenuhi secara wajar dengan sendirinya akan banyak memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi.

### 3. Perspektif Hukum

MSDM dalam perspektif hukum menekankan pada pentingnya suatu sistem manajemen yang tepat dalam mengelola hak dan kewajiban, dalam organisasi secara proposional dan dikelola secara baik dan teratur.

#### 4. Perspektif Sosio-Kultural

Permasalahan MSDM dalam perspektif sosio-kultural didasari oleh dua alasan utama. *Pertama*, Perspektif Sosio-Kultural berkaitan langsung dengan harkat dan martabat manusia. Harkat dan martabat tidak dapat diukur dengan hal-hal yang bersifat kebendaan, tetapi juga mencakup hal-hal non fisik, dimana seseorang tidak hanya bekerja untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, melainkan juga kebutuhan yang bersifat sosio-psikologis. *Kedua*, perspektif sosio-kultural menekankan sulitnya memperoleh suatu sistem MSDM yang bebas nilai. Dalam arti kata, pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis terikat pada norma-norma social yang berlaku di masyarakat.

#### 5. Perspektif Administrasi

Perspektif administrasi menekankan bahwa peranan organisasi begitu besar. Oleh karena itu, manusia dituntut untuk mampu berorganisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi, termasuk sumber daya manusia di dalamnya dengan lebih efisien, efektif dan produktif.

#### 6. Perspektif Teknologi

Relevansi dan pentingnya MSDM dalam perspektif teknologi tidak terlepas dari kemajuan teknologi. Namun demikian, ada dampak positif maupun negative dari berkembangnya teknologi tersebut. Semakin berkembangnya teknologi, semakin banyak pula tantangan yang muncul. Untuk itu, manusia diharapkan mampu melakukan berbagai penyesuaian melalui suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang tepat.

Dengan keenam perspektif di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam kehidupan berorganisasi semakin penting dan mulai menjadi kebutuhan pokok. Organisasi besar ataupun kecil senantiasa berusaha untuk membenahi diri melalui system Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang tepat agar dapat mempertahankan eksistensinya dan mampu menjawab tantangan-tantangan seiring perkembangan zaman.

## B. Konsep Kompetensi

Pemahaman awal dari konsep kompetensi diartikan sebagai seluruh kemampuan (*total capability*) individu untuk melaksanakan suatu tugas atau peran sesuai dengan standar pekerjaannya. Kompetensi bukan hanya suatu keterampilan, karena kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang kesemuanya diwujudkan dalam perilaku untuk melaksanakan suatu peran atau tugas sesuai dengan standar yang diakui bersama (Tovey & Lawlor, 2004:36). Dalam hal ini, Tovey dan Lawlor menegaskan kompetensi dalam tiga hal, yaitu :

- 1) Kompetensi harus didemonstrasikan dalam perilaku, bukan hanya diketahui (pengetahuan). Seseorang disebut kompeten bukan karena dia mengetahui, tetapi dia mampu melakukan suatu pekerjaan.
- 2) Kompetensi merujuk pada kinerja individu yang memuaskan. Kompetensi tidak mengenal gradasi kompetensi, misalnya kurang kompeten, cukup kompeten, atau kompeten sekali. Konsep ini hanya mengenal kompeten atau tidak kompeten.
- 3) Karena tidak ada gradasi, konsep kompetensi memerlukan standar yang independen dan jelas yang berfungsi sebagai alat ukur apakah seseorang kompeten atau tidak. Standar ini mesti dikeluarkan oleh lembaga yang diakui oleh berbagai industri atau organisasi yang bergerak dalam bidang tersebut.

Sedangkan, Spencer and Spencer (1993) menyatakan 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."*

Spencer mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar yang dimiliki oleh setiap individu, dari pengalaman nyata (nampak dari perilaku) ditemukan mempengaruhi, atau dapat dipergunakan untuk memperkirakan (tingkat) performansi di tempat kerja atau kemampuan mengatasi persoalan pada suatu situasi tertentu.

Selanjutnya, Spencer and Spencer (1993) membagi kompetensi ke dalam 2 (dua) kategori yaitu *"threshold competencies"* dan *"differentiating competencies"*. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan *"differentiating competencies"* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Dan secara sederhana, Steven Moulton, SPHR, dalam tulisannya di SHRM berjudul *"Competency Development, Integration and Application"* mendefinisikan kompetensi dalam organisasi sebagai kemampuan teknis yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Sementara itu, bagi individu dalam organisasi, kompetensi bisa didefinisikan sebagai kombinasi pengetahuan, keahlian, dan kebiasaan yang mempengaruhi kinerja kerjanya.

Pemaknaan dan interpretasi di atas pada dasarnya menunjukkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik utama dari keberhasilan organisasi. Kompetensi organisasi mencerminkan daftar kompetensi yang menjabarkan bagaimana sumber daya manusia dalam organisasi mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

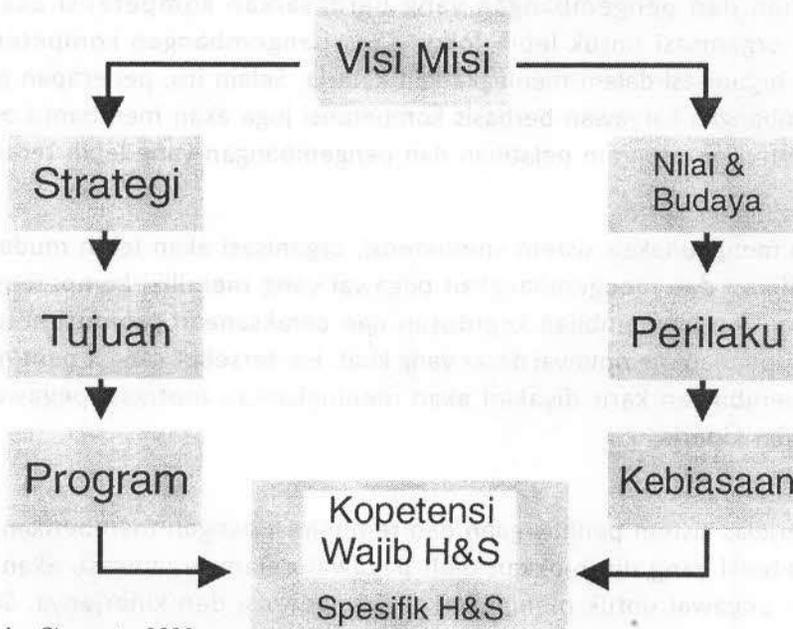
## C. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun dimana proses pengambilan-pengambilan keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Siswanto, 2000).

Organisasi yang berkinerja tinggi pada umumnya memiliki kamus kompetensi dan menerapkan kompetensi tersebut pada hal-hal yang signifikan. Kompetensi merupakan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh setiap individu berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Untuk itu, kompetensi dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat produktivitas pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Joko Siswanto menggambarkan Kamus kompetensi organisasi, seperti bagan di bawah ini :

**Gambar. 1**  
**Kamus Kompetensi Organisasi**



Sumber: Joko Siswanto:2000

Kompetensi pada suatu organisasi akan menjadi landasan bagi pengelolaan SDM dalam suatu organisasi. Kompetensi akan menjadi kunci untuk penerapan strategi organisasi melalui orang-orang yang ada dalam organisasi. Penerapan pengelolaan SDM berbasis kompetensi akan memungkinkan adanya pendekatan yang terintegrasi dalam sistem manajemen SDM. Konsep manajemen kinerja sdm yang berbasis kompetensi yang terintegrasi dan terfokus pada kinerja yang superior akan mempengaruhi setiap sistem manajemen SDM yang lain. Pengaruh konsep kompetensi yang terintegrasi dan terfokus pada kinerja yang superior, diantaranya :

#### 1. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan menarik karena pada praktiknya sangat dipengaruhi oleh 3 (tiga) nilai utama, yaitu : 1) keadilan sosial/*social equity*, 2) efisiensi manajemen/*managerial efficiency*, dan 3) daya tanggap politik/*political responsiveness* (Klingner&Nalbandian:1985). Pendukung masing-masing dari ketiga nilai utama tersebut memiliki tujuan dan cara pandang yang berbeda dalam proses rekrutmen.

Untuk itu, perekrutan pegawai yang tepat dalam suatu organisasi memerlukan persyaratan kompetensi yang jelas pada setiap jabatan yang akan direkrut atau diseleksi. Dalam hal ini, pemilihan metode *assesment*/seleksi yang tepat akan mampu menentukan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, karena ketepatan dalam perekrutan pegawai akan meningkatkan keberhasilan organisasi.

#### 2. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan yang berdasarkan kompetensi akan dapat membantu organisasi untuk lebih fokus pada pengembangan kompetensi yang dibutuhkan organisasi dalam meningkatkan kinerja. Selain itu, penerapan pelatihan dan pengembangan karyawan berbasis kompetensi juga akan membantu organisasi dalam menetapkan program pelatihan dan pengembangan yang lebih terarah.

#### 3. Pembinaan Karir

Dengan menggunakan sistem kompetensi, organisasi akan lebih mudah dalam mengidentifikasi dan mengembangkan pegawai yang memiliki kompetensi tinggi. Dengan demikian pengambilan keputusan dan pelaksanaan promosi atau mutasi akan lebih tepat dan mempunyai dasar yang kuat. Hal tersebut sangat penting karena kejelasan pembinaan karir diyakini akan meningkatkan motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja.

#### 4. Remunerasi

Memperjelas sistem penghargaan dan remunirasi dengan memberikan imbalan bagi kompetensi yang ditunjukkan oleh pegawai dalam organisasi, akan mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan kinerjanya. Selain itu

memperjelas kaitan antara imbalan atau penghargaan dengan kinerja, dimana penghargaan yang lebih baik akan diterima oleh pegawai yang menunjukkan kompetensi dan kinerja yang lebih baik pula.

Untuk itu, jika kompetensi ini sudah dibakukan dalam organisasi, maka kegiatan manajemen SDM akan menjadi lebih transparan, dan pimpinan organisasi juga dengan mudah mengetahui kompetensi apa saja yang perlu diperbaiki untuk membawa organisasi menjadi berkinerja tinggi.

Oleh karena itu, penerapan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi akan sangat membantu organisasi untuk fokus pada pengembangan kompetensi organisasi sebagai pembeda daya saing dari organisasi lain. Dan secara keseluruhan akan meningkatkan kinerja organisasi, karena kompetensi yang dikembangkan dapat memprediksi kinerja organisasi.

#### D. Assesmen Kompetensi

Assesment adalah suatu proses pemecahan masalah secara konsep melalui pengumpulan data dan informasi yang terpercaya dan relevan tentang individu pegawai, kelompok, atau organisasi untuk membuat keputusan yang tepat dan dipahami oleh semua pihak (*informed decision*) (Guion, 1998). Assesmen sangat penting dalam perjalanan pengelolaan sumber daya manusia karena kinerja organisasi dipacu oleh aspek-aspek yang tidak terukur seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan kumpulan pegawai berbakat (*talent pool*) di organisasi. Organisasi yang menekankan pada manajemen bakat, keselarasan kinerja pegawai dengan strategi organisasi, dan pengukuran *human capital* akan berhasil meningkatkan kepuasan pegawai dan pelanggan serta mengalami peningkatan kinerja organisasi baik pada level puncak maupun level bawah.

Dalam pelaksanaannya, assesmen dikategorisasikan kedalam delapan jenis yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan penggunaannya dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. *Pre-Employment Screening* (Screening calon pegawai)
2. *Self Development* (Pengembangan Diri)
3. *Organizational Surveys* (Survey Organisasional)
4. *Management and Leadership Development* (Pengembangan Manajerial dan Kepemimpinan)
5. *360° Multi-Rater Feedback* (Umpan Balik Multi Rating 360°)

6. *Personality and Personal Skill Development* (Pengembangan Kepribadian dan Keahlian Intrapersonal)
7. *Team and Organizational Development* (Pengembangan Tim dan Organisasi), dan
8. *Job Analysis Tools* (Alat Analisa Jabatan)

Dan aplikasi dari kedelapan jenis asesmen diatas dibedakan kedalam beberapa kegiatan, yaitu:

1. Analisa Jabatan dan *Benchmarking*

Seseorang yang mengenal baik suatu pekerjaan dan atau seseorang yang berkinerja baik dalam suatu pekerjaan disurvei untuk mengidentifikasi kompetensi-kompetensi dan karakter/sikap yang relevan untuk pekerjaan tersebut. Analisa ini mengidentifikasi kompetensi dan karakter yang menjadi kunci keberhasilan kinerja dalam pekerjaan tersebut. Informasi ini sangat berarti ketika *menghire* pegawai yang paling cocok dengan tuntutan pekerjaan, membantu melatih dan mengembangkan pegawai yang ada, dan memperoleh nilai yang terbanyak atas anggaran yang dikeluarkan untuk pembelajaran dan pengembangan.

2. Rekrutmen

Melengkapi ringkasan informasi, dan menghemat waktu dan biaya dengan meminta para calon mengisi kuesioner pra-kualifikasi dan mengikuti tes seleksi yang relevan dengan pekerjaan. Penggunaan waktu dan biaya wawancara lebih terfokus pada pegawai yang paling tepat/cocok dengan karakter pekerjaan, baik dalam hal sifat/kepribadian, minat, kemampuan dan sikap/perilaku. Hasil asesmen dapat digunakan oleh klien/pengguna untuk mencocokkan daftar calon yang pendek dengan spesifikasi jabatan, dengan menyediakan informasi hasil wawancara tambahan untuk membantu pengambilan keputusan yang terbaik.

3. Promosi

Asesmen digunakan untuk mengevaluasi pegawai yang potensial untuk dipromosikan dan mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu dikembangkan agar yang bersangkutan dapat berkinerja secara efektif dalam jabatannya yang baru. Kesesuaian antara karakteristik internal calon pejabat dan jabatan barunya diases, dan nilai personal dibandingkan dengan kompetensi dan karakter yang dibutuhkan untuk keberhasilan jabatan tersebut.

4. Perencanaan Suksesi

Memastikan seseorang memiliki bakat yang dibutuhkan di masa datang dengan menggunakan asesmen untuk perencanaan dan pengembangan karir,

dan perencanaan tenaga kerja. Memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang "jajaran manajemen" dengan menemukan bakat di dalam organisasi yang didasarkan pada kebutuhan organisasi yang unik dan khusus. Asesmen dapat juga digunakan dengan pool pegawai berbakat untuk menentukan kompetensi, pengalaman dan kapabilitas yang ada di organisasi.

#### 5. Pembelajaran dan Pengembangan

Biaya pembelajaran dan pengembangan dapat digunakan secara lebih baik dengan memanfaatkan hasil asesmen untuk menentukan kebutuhan pengembangan organisasi, dan memastikan bahwa organisasi memiliki bakat yang dibutuhkan untuk merealisasikan prioritas yang strategis. Rencana pengembangan pegawai yang dimodifikasi dapat diciptakan untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran dan pengembangan individu pegawai, memanfaatkan pegawai, tim dan seluruh organisasi.

#### 6. Manajemen Kinerja

Membuat rencana aksi perseorangan pegawai untuk manajemen kinerja dengan menggunakan data asesmen untuk membantu menentukan sejauh mana efektifitas pegawai dalam menunjukkan perilaku dan keahlian yang penting bagi keberhasilan organisasi dan kinerja perseorangan. Hasilnya berisi umpan balik kinerja, memperjelas kinerja yang diharapkan dan memberikan petunjuk kepada pegawai tentang kebutuhan pengembangan.

#### 7. Mentoring dan Pelatihan Di Tempat Kerja

Asesmen menawarkan satu dari banyak cara terbaik untuk menumbuhkan dan mempertahankan bakat kunci melalui identifikasi area-area yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai dalam proses pembimbingan. Dengan asesmen dapat diketahui dimana dan bagaimana membimbing pegawai agar mencapai kinerja individu yang lebih tinggi atau bagaimana membantu pegawai yang belum mampu melaksanakan tugas dan pekerjaannya secara optimum. Selain itu, asesmen memberikan suatu persepsi untuk mengubah kelompok-kelompok kerja menjadi tim yang solid dan berprestasi tinggi.

#### 8. Komunikasi

Seorang pimpinan harus memiliki pemahaman yang sedalam-dalamnya tentang kepribadian, motivasi dan gaya komunikasi dari dirinya sendiri dan individu bawahannya. Pemahaman tersebut dapat meningkatkan interaksi, mengurangi konflik, meningkatkan kepuasan pegawai, memperbaiki komunikasi dan memperbaiki kinerja tim dan individu. Melalui asesmen, para pemimpin dapat melihat dan merasakan denyut jantung organisasi, memperoleh umpan balik dari pegawai tentang budaya organisasi, nilai,

kepemimpinan, pembelajaran dan pengembangan, serta dapat terus memahami dinamika Model SDM organisasi.

Hasil dari asesmen kompetensi dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pegawai. Selain itu, asesmen kompetensi diharapkan dapat membantu meningkatkan budaya kerja organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan .

## E. Manfaat Kompetensi

Spencer and Spencer (1993:343) menyatakan bahwa kompetensi memiliki tingkat signifikansi yang tinggi yang sangat dibutuhkan bagi Eksekutif, Manajer maupun pekerja. Kompetensi bermanfaat antara lain :

### 1. Bagi eksekutif

Eksekutif memerlukan kompetensi agar dapat membangun jaringan baik pihak eksternal maupun internal. Kompetensi yang diperlukan eksekutif menurut Spencer dan Spencer, diantaranya:

#### a. *Strategic thinking*

*Strategic thinking* merupakan kemampuan eksekutif untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, melihat peluang pasar, mendeteksi ancaman kompetitif dan kekuatan serta kelemahan mereka, untuk mengidentifikasi respons strategis optimumnya.

#### b. *Change leadership*

*Change leadership* merupakan kemampuan eksekutif untuk mengkomunikasikan visi strategis organisasi yang membuat respons adaptif dan berkembang dan dapat diterima stakeholder, membangkitkan motivasi dan komitmennya, bertindak sebagai sponsor inovasi dan kewirausahaan.

#### c. *Relationship management*

*Relationship management* merupakan kemampuan untuk membangun hubungan baik dengan stakeholder baik internal maupun eksternal.

### 2. Bagi manajer

Kompetensi yang dibutuhkan seorang manajer diantaranya :

#### a. *Flexibility* (fleksibilitas)

Fleksibilitas yang merupakan kemampuan untuk melakukan perubahan apabila timbul kebutuhan untuk melakukannya.

#### b. *Change implementation* (implementasi perubahan)

Implementasi perubahan yang merupakan kemampuan kepemimpinan untuk mengkomunikasikan kebutuhan organisasi terhadap perubahan kepada bawahan dan keterampilan manajemen perubahan yang berupa komunikasi, pelatihan, fasilitasi proses kelompok yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan dalam kelompok kerjanya.

c. *Entrepreneurial innovation* (inovasi kewirausahaan)

Kewirausahaan yang merupakan motivasi untuk menciptakan sesuatu yang baru dibanding dengan pesaingnya dengan memberikan pelayanan yang semakin efisien.

d. *Interpersonal understanding* (pemahaman hubungan antar manusia)

Interpersonal understanding merupakan kemampuan untuk memahami hubungan antar sesama dengan menumbuhkan rasa saling pengertian.

e. *Empowering* (pemberdayaan)

*Empowering* merupakan kemampuan manajerial untuk berbagi informasi secara partisipatif dengan memberikan segala arahan dan bimbingan sehingga pekerja bisa lebih termotivasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

f. *Team facilitation* (memfasilitasi tim)

*Team facilitation* merupakan ketrampilan proses kelompok untuk menselaraskan perbedaan untuk menciptakan tujuan dan keselarasan peran dalam rangka mencapai tujuan bersama.

g. *Portability* (kemampuan melakukan penyesuaian)

*Portability* merupakan kemampuan untuk mampu menyesuaikan diri (beradaptasi) dengan cepat dan berfungsi secara efektif di setiap lingkungan yang baru.

### 3. Bagi pekerja

Dan kompetensi yang dibutuhkan pekerja untuk mendukung produktivitasnya antaralain :

a. *Flexibility* (fleksibilitas)

Fleksibilitas bagi pekerja merupakan kemampuan untuk melihat perubahan sebagai peluang dan tantangan

b. *Information-seeking motivation and ability to learn* (motivasi untuk mencari informasi dan kemampuan untuk belajar)

Merupakan antusiasme untuk mencari peluang belajar teknologi baru dan ketrampilan dalam hubungan antar pribadi.

c. *Achievement motivation* (motivasi untuk berprestasi)

Merupakan dorongan untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas

- d. *Work motivation under time pressure* (motivasi kerja dalam tekanan waktu)  
Merupakan beberapa kombinasi dari fleksibilitas, motivasi berprestasi dan resistensi terhadap tekanan dan komitmen organisasi yang memungkinkan seseorang untuk mampu bekerja dalam kondisi mendesak.
- e. *Collaborativeness* (kesediaan bekerja sama)  
Merupakan kemampuan untuk bekerja sama dalam kelompok
- f. *Customer service orientation* (orientasi terhadap pelayanan pelanggan)  
Merupakan keinginan untuk membantu dan memiliki inisiatif untuk mengatasi hambatan dalam organisasi dalam mengatasi masalah pelanggan.

## F. Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dapat dipengaruhi. Menurut Michael Zwell (2000:56) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi, yaitu:

1. Keyakinan dan Nilai-Nilai  
Dalam hal ini, setiap individu harus selalu berpikiran positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain karena sikap positif akan meningkatkan motivasi diri yang akhirnya dapat meningkatkan kompetensi individu dalam berorganisasi.
2. Ketrampilan  
Ketrampilan merupakan hal yang dapat dipelajari dengan melakukan pembelajaran secara terus menerus. Pengembangan ketrampilan secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat memberikan nilai positif bagi budaya organisasi dan kompetensi individual.
3. Pengalaman  
Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang dibutuhkan, karena pengalaman merupakan aspek lain kompetensi yang dapat berubah seiring perjalanan waktu dan perubahan lingkungan.
4. Karakteristik Kepribadian  
Kepribadian merupakan salah satu hal yang cukup sulit untuk diubah karena menyangkut karakteristik seorang manusia, namun kepribadian yang positif akan menghasilkan hasil yang positif pula.
5. Motivasi  
Dengan memberikan motivasi dan apresiasi terhadap kinerja bawahan serta memberikan pengakuan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan. Pada akhirnya peningkatan kompetensi akan

meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya terhadap organisasi akan semakin meningkat.

6. Isu emosional

Hambatan emosional dapat memberikan dampak negatif bagi individu karena dapat membatasi penguasaan kompetensi.

7. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif serta pemikiran konseptual dan pemikiran analitis yang pada akhirnya dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi itu sendiri.

8. Budaya organisasi

Berbeda dengan tujuh faktor lainnya, budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam beberapa kegiatan, diantaranya :

- Praktik rekrutmen dan seleksi pegawai untuk mempertimbangkan siapa diantara pegawai yang dapat diterima organisasi dan tingkat kompetensinya
- Reward yang diberikan organisasi dapat menunjukkan pada pegawai seberapa besar organisasi menilai kompetensi pegawai
- Praktik pengambilan keputusan dalam memberdayakan orang lain, inisiatif dan pemberian motivasi orang lain
- Filosofi organisasi, visi dan misi serta nilai-nilai yang berhubungan dengan kompetensi
- Prosedur organisasi dalam memberikan informasi mengenai tingkat kompetensi yang dibutuhkan
- Komitmen organisasi pada pelatihan dan pengembangan dalam mengkomunikasikan tingkat signifikansi kompetensi individu dalam organisasi
- Proses organisasional yang mengembangkan pimpinan secara langsung dapat mempengaruhi kompetensi dalam kepemimpinan

## G. Penutup

Kualitas dan kompetensi sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kompetensi pada suatu organisasi akan menjadi landasan bagi pengelolaan SDM dalam suatu organisasi. Kompetensi akan menjadi kunci untuk penerapan strategi organisasi melalui orang-orang yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu, penerapan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis

kompetensi akan sangat membantu organisasi untuk fokus pada pengembangan kompetensi organisasi sebagai pembeda daya saing dari organisasi lain. Dan secara keseluruhan akan meningkatkan kinerja organisasi, karena kompetensi yang dikembangkan dapat memprediksi kinerja organisasi.

## H. Daftar Pustaka

- Cardoso, Faustino. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi Yogyakarta
- Cascio. (1995). *Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits*, New York: Mc-Graw Hill
- [http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_sumber\\_daya\\_manusia](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_sumber_daya_manusia) (12/10/2009)
- [http://organisasi.org/definisi\\_pengertian\\_tugas\\_fungsi\\_manajemen\\_sumberdaya\\_manusia\\_sdm\\_ilmu\\_ekonomi\\_manajemen\\_manajer\\_msdm](http://organisasi.org/definisi_pengertian_tugas_fungsi_manajemen_sumberdaya_manusia_sdm_ilmu_ekonomi_manajemen_manajer_msdm) (13/10/2009)
- <http://www.portalhr.com> (13/10/2009)
- H. John Bernardin & Joyce E.A. Russell. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*, McGraw-Hill, Inc
- Klingner, Donald E & John Nalbandian. (1985). *Public Personal Management: Contexts and Strategies*, New Jersey : Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs
- Mondy, R. Noe. (1995). *Human Resource Management*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Prof. Dr. Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada
- Ryllatt, Alastair, et. al. *Creating Training Miracles*, AIM Australia, 1995
- Setyowati, Endah. *Pengembangan SDM berbasis Kompetensi: Solusi untuk meningkatkan kinerja organisasi*.
- Siagian, Sondang P. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Spencer, M. Lyle and Spencer, M. Signe, "Competence at Work: Models for Superior Performance", John Wiley & Son, Inc, New York, USA, 1993
- [www.bkn.go.id](http://www.bkn.go.id) (16/10/2009)
- Zwell, Michael. (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Willey & Sons, Inc.