

## PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PENGEMBANGAN KOMPETENSI

Oleh : Dra. Endang Wirjatmi T.L.,M.Si.

*Dinamika perubahan organisasi akan menuntut kesadaran sumberdaya aparatur terhadap pentingnya kompetensi sebagai suatu modal dasar bagi setiap organisasi. Kompetensi sendiri dapat ditafsirkan sebagai sumberdaya tak terwujud yang terdiri dari sumberdaya manusia, sumberdaya teknologi, reputasi dan aset organisasi. Selanjutnya, kompetensi yang terkait dengan pengembangan sumberdaya manusia meliputi : kompetensi pencapaian tujuan, kompetensi pemecahan masalah, kompetensi interaksi sesama, dan kompetensi teamwork.*

Telah kita sadari bersama bahwa saat ini negara kita sedang mengalami krisis ekonomi, dan terjadi perubahan organisasi, baik pemerintah maupun publik. Krisis ekonomi yang berkepanjangan telah mengakibatkan terjadinya kehilangan pekerjaan pada penduduk yang jumlahnya kurang lebih 15 juta orang.

Demikian pula dengan adanya kebijakan pemerintah baru yang ditandai dengan berubahnya beberapa Undang-Undang, maka terdapat kurang lebih 70 ribu sumberdaya aparatur harus mengalami perpindahan lapangan kerja. Kebingungan yang dialami oleh tenaga kerja maupun oleh sumber daya aparatur dalam menghadapi perubahan tersebut, terkesan "interconected" dalam daya saing, seperti yang dikatakan Porter (1993).

Dinamika perubahan organisasi akan menuntut kesadaran sumberdaya aparatur terhadap pentingnya kompetensi sebagai suatu modal dasar bagi setiap pimpinan organisasi. Hal ini

berdampak positif dalam menyadarkan seluruh sumberdaya manusia yang ada, akan tuntutan kompetensinya.

Martani (1999), Chatterjee dan Wernerfelt (1991) mengklasifikasikan sumberdaya dalam tiga kategori, yaitu: fisik, tak terwujud (intangible) dan keuangan. Lebih jauh Martani (1999), Grand mengelompokkan sumberdaya tak terwujud ke dalam empat sub-kelas, yaitu: sumberdaya manusia, sumberdaya teknologi, reputasi dan aset organisasi. Klasifikasi sumberdaya tak terwujud disebut oleh Martani dikatakan sebagai "kompetensi". Keempat sub kelas tersebut merupakan aset yang dimiliki oleh organisasi untuk meningkatkan daya saing organisasi.

Pertanyaan-pertanyaan yang menggelitik penulis, yaitu apakah setiap organisasi terutama organisasi pemerintah telah menyadari akan kekuatan dan kemampuan organisasinya untuk mempertahankan daya saing organisasinya dan bagaimana memanfaatkan sumberdaya tak terwujud yang ada dalam organisasi tersebut ? Aset tak

terwujud dalam organisasi yang sangat penting adalah adanya pengetahuan (knowledge).

Apabila kita mempelajari strategi-strategi untuk menghadapi kompetisi, seperti misalnya pemikiran Martani 1999:16 (Azua dan Azua: 1998) terdapat tiga aspek utama yang menjadi perhatian *Resource-Based Strategy*, yaitu pertama Aspek Sumberdaya, kedua Aspek keberhasilan dan ketiga Aspek Proses Belajar.

Berkaitan dengan strategi di atas, salah satu strategi didalamnya terdapat aspek yang sangat penting yang berkaitan dengan SDM, yaitu SDM yang merupakan sumberdaya tangible. Sumberdaya tangible SDM adalah peningkatan ketrampilan dan kemampuan SDM dalam konteks individu maupun kelompok (Martani:1999). Hal ini sejalan dengan pemikiran Nonaka (1995) dalam *Knowledge Creating* dan Marquardt dalam (*Learning Organization* 1997), bahwa peningkatan kompetensi diawali dari individu ke dalam kelompok. Kompetensi yang terkait dengan pengembangan sumberdaya manusia meliputi :

- 1) Kompetensi pencapaian tujuan,
- 2) Kompetensi pemecahan masalah,
- 3) Kompetensi interaksi sesama, dan
- 4) Kompetensi teamwork.

Keempat kompetensi ini dalam *learning organization*, organisasi berperan sebagai fasilitator berkembangnya sumberdaya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Oleh karena itu peranan kompetensi sumberdaya manusia sangat menentukan dalam menghadapi perubahan organisasi. Kompetensi sumberdaya manusia dalam organisasi dapat dibentuk. Pembentukannya

sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi itu memanager anggota organisasinya ke dalam keanekaragaman kompetensi masing-masing individu. Penggunaannya agar tercapai tujuan dan strategi organisasi. Keanekaragaman kompetensi individu dalam organisasi merupakan fungsi dari pengembangan sumberdaya manusia. Sementara itu fungsi utama dari pengembangan sumberdaya manusia sangat berkaitan dengan fungsi manajemen sumberdaya manusia.

McLegan (1989; Harris dan DeSimone: 1994), memberikan pandangan bahwa pengembangan sumberdaya manusia yang baik adalah yang dilakukan melalui manajemen sumberdaya manusia. Strategi pengembangan sumberdaya manusia di dalam organisasi yang dilakukan tidak hanya melalui pendidikan dan latihan semata, namun sangat terkait dengan unsur-unsur lain yang terdapat di dalam organisasi. Keterkaitan antara pengembangan sumberdaya manusia dengan manajemen sumberdaya manusia itu dapat digambarkan sebagai *Human Resources Wheel* dalam suatu lingkaran yang terintegritas (Mc. Legan: 1989; Harris dan De Simone: 1994)

Terdapat 3 fungsi utama dari HRD, yaitu: 1) Pelatihan dan Pengembangan. 2) Pengembangan Organisasi; 3) Pengembangan Karir. (Mc.Legan, 1989; Harris dan DeSimone: 1994)

Keketerkaitan antar ketiga fungsi tersebut adalah bahwa HRD merupakan pengguna yang terintegritas dari pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi dan pengembangan karir untuk meningkatkan keefektifan individu, group dan organisasi. ketiganya merupakan proses utama. Namun dalam HRM,

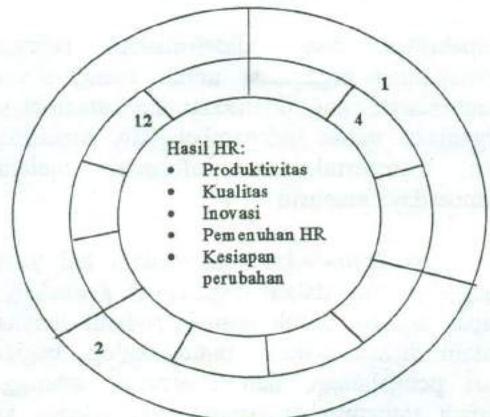
pengembangan bukanlah merupakan proses yang utama.

Oleh sebab itu unsur-unsur yang terkait dalam *Human Resource Wheel* adalah:

1. Pelatihan dan pengembangan dengan fokus pada pengidentifikasian dan pemeliharaan seluruh perencanaan learning untuk membantu mengembangkan kompetensi-kompetensi utama yang akan membantu individu untuk mengembangkan pekerjaan secara umum atau pekerjaan yang akan dihadapinya.
2. Pengembangan Organisasi (*Organizational Development*) dengan fokus menjaga kesehatan hubungan intern dengan intra unit serta membantu group yang baru untuk mendorong adanya perubahan.
3. Pengembangan karir (*Career Development*) yang berfokus untuk menjaga perencanaan karir individu dan proses manajemen karir organisasi untuk menciptakan kesesuaian individu yang optimal dan kebutuhan organisasi.
4. Desain Job / Organisasi (*Organizational / Job Design*) dengan fokus pada menjaga dan mendesain pemberian pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh individu;
5. Perencanaan sumberdaya manusia dengan fokus pada pengembangan dan pemanfaatan sumberdaya manusia untuk memelihara kompetensi organisasi;
6. *Performance Management System*, yang berfokus pada: menjaga tujuan individu dan hubungannya dengan organisasi serta

apakah yang dilakukan individu setiap hari untuk mendukung tujuan organisasi;

7. Pembentukan staff (*staffing*) dan Seleksi, fokusnya pada penyesuaian orang-orang dan kebutuhan karir serta kesanggupan mereka dalam bekerja dan kemungkinan pengembangan karir;
8. *Compensation and Benefits*, fokusnya pada menjaga keadilan dan konsistensi dalam pemberian kompensasi dengan keuntungan baik organisasi maupun individu;
9. *Employee Assistance*: berfokus pada membantu pemecahan masalah pribadi individu pegawai;
10. *Union / Labor Relations*, yang berfokus pada menjaga kesehatan yang hubungannya dengan kesatuan organisasi; *Human Resource Research and Information System*, berfokus pada menjaga basis informasi *Human resource*. Bila digambarkan dalam satu lingkaran, maka nampak sebagai berikut:



Unsur-unsur tersebut di atas merupakan bidang garapan dan keterkaitan antara HRD dan HRM dalam pengembangan kompetensi organisasi. Berbagai kompetensi yang telah di sebutkan di atas merupakan aset organisasi.

Kompetensi yang berupa pengetahuan (*knowledge*) untuk mempertahankan daya saing organisasi yang dimaksud adalah adanya inovasi. Inovasi ini dapat terpelihara di dalam organisasi, apabila organisasi tersebut menyadari "*having capabilities*" (Martani: 1999).

Inovasi dapat diciptakan melalui "*tacit-knowledge* dan *explicit-knowledge*". Nonaka dalam bukunya *The Knowledge Creating Company*: 1995, menghadirkan dua pikiran utama yang menjadi landasan penciptaan kreativitas dalam organisasi yaitu landasar epistemologi yang membedakan antara *tacit-knowledge* dan *explicit-knowledge* dan landasan ontologi yang memperhatikan tingkat *knowledge creation* sebagai satu kesatuan dari individual, group, organisasi dan interorganisasional. Hal ini sangat penting dalam rangka mempertahankan dan mengembangkan kapabilitas organisasinya.

Kapabilitas disini didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengerahkan sumberdaya, yang didasarkan atas kemampuan organisasi untuk mengembangkan, memiliki, dan mempertukarkan informasi melalui sumberdaya manusia

Mengapa "*knowledge*" merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi? *Knowledge* dapat dipakai untuk mengkristalkan inovasi dalam diskusi-diskusi, dialog-dialog, bagian dari pengalaman, dan observasi, sehingga terjadi transformasi *personal knowledge* ke

dalam *organizational knowledge*. Hal ini mendorong terjadinya inovasi dalam organisasi.

Pengertian pengetahuan (*knowledge*) adalah kepemilikan dari organisasi atau wilayah atas informasi, kemampuan, kesadaran, pengakuan, pengalaman, acquaintance dan pengertian. Pengetahuan dalam organisasi dikategorikan menjadi tiga kelompok, yakni :

- 1) *human capital*;
- 2) *structural capital*, dan
- 3) *relational capital*. (Martani: 1999).

Ketiga kelompok pengetahuan tersebut dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dua landasan berfikir Nonaka tersebut merupakan dua dimensi tentang *knowledge creation*. Pertama dimensi ontologi, *Knowledge*, adalah diciptakan oleh individu. Sementara organisasi tidak dapat menciptakan.

Organisasi yang mendorong kreativitas individual atau menyediakan kondisi untuk mereka yang menciptakan *knowledge*. *Organizational knowledge creation* adalah suatu proses dimana *knowledge* diciptakan oleh individual dan mengkristal sebagai bagian dari *knowledge network organization*. Kadua epistemologi, disini membedakan '*tacit*' dan '*explicit knowledge*'. *Tacit knowledge* adalah bersifat personal, keadaan khusus, dan karenanya susah diformulasikan dan dikomunikasikan, sementara *explicit knowledge* dapat ditransmisikan secara formal, dapat dikomunikasikan. Dibawah ini digambarkan perbedaan antara keduanya, sebagai berikut:

Tacit Knowledge (subyektif)	Explicit knowledge (obyektive)
Knowledge yang diperoleh dari pengalaman (body)	Knowledge yang diperoleh sebagai proses rasionalitas (mind)
Simultaneous knowledge/bersama-sama (here and now)	Sequential knowledge/tahapan (there and then)
Analog knowledge (practice)	Digital knowledge (theory)

Sumber: Nonaka:1995: 63

Perbedaan tersebut di atas dapat dikembangkan dari *individual knowledge* ke dalam *organizational knowledge* secara terus menerus dengan melalui empat cara, yaitu *Internalization*, *Sosialization* dan *Externamization* serta *combination*. (lihat gambar dibawah ini):

**Dialogue**

Sociali-Zation	Externali-zation
Internali-Zation	Combi-nation

*Linking explicit knowledge*

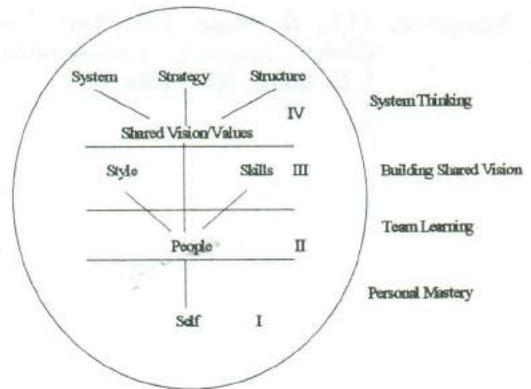
*Learning by doing*

Bila keempat cara tersebut terus menerus dilakukan, sehingga membentuk suatu spiral apabila keempat cara tersebut di atas dilakukan secara terus menerus dan menjadi suatu budaya dalam organisasi. (Lihat gambar di bawah ini):

Tacit knowledge to Explicit knowledge

Socialization	Externalization
Symphatized knowledge	Conceptual knowledge
Internalization	Combination
Operational knowledge	Systemic knowledge

Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana menumbuhkan budaya peningkatan kompetensi melalui pengembangan inovasi seperti di atas dapat dilakukan dalam organisasi. Di bawah ini digambarkan suatu Model Mental untuk Perencanaan Pengembangan Organisasi dan Program *Learning Organization* yang dikutip dari Schein (1996:200) yang menggabungkan antara strategi organisasi dari McKensley dengan *Learning Organization* dari Peter Senge.



Model Mental ini diawali dari self yang memiliki dan akan mengembangkan *Personal mastery*, dan dibawa ke team sehingga terjadi team learning, masing-masing memiliki style dan skills yang akan mereka kembangkan sesuai dengan *tacit knowledge* masing-masing yang dijadikan *shared Vision/Value* melalui *Building shared vision* untuk menyatukan pengetahuan tentang *system, strategy structure* dalam organisasi.

**Daftar Bacaan**

- Harris, David M., dan DeSimone, Randy L., (1994), *Human Resource Decelopment*, The Dryden Press, USA
- Huseini, Martani, (1999), *Mencermati Misteri Globalisasi: Menata Ulang Strategi Pemasaran Internasional Indonesia Melalui Pendekatan Resource-Based*, Pidato Upacara Pengukuhan Jabatan Guru Besar dalam bidang Marketing Internasional pada FISIP-UI, di Depok September 1999
- Marquardt, M.J., & Angus R. (1994), *The Global Learning Organization*, R.D. Irwin., New York
- Nonaka, I., & Takeuchi H., (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamic of Innovation* Oxford University Press, New York.
- Schein.E.H., (1996), *Strategic Pragmatism*, TOPPAN MOT , Singapore
- Senge, Peter, (1990)., *The Fifth Dicipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Century, London.
- Zahn, Erich, (1999), *Strategizing Needs Syatems Thingking*, University Stuttgart, paper presented in International Conference on System Dynamic, New Zealand, August 1999.