

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI KERJA

Samsuni*

Abstrak

Sumber daya manusia merupakan sektor sentral dan penting dalam rangka pencapaian tujuan di suatu organisasi atau perusahaan, karena dengan adanya kemampuan skill para pekerja dan kualitas sumber daya manusia dapat menggerakkan organisasi atau perusahaan dengan baik dan benar.

Banyak peran manajemen sumber daya manusia dalam menumbuhkan kinerja yang baik seperti kompetensi kerja. Selain itu perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia karena akan mengganggu stabilitas kerja. Oleh karena itu perlu cara untuk mengatasi hal tersebut salah satunya dengan meningkatkan harapan dan mengidentifikasi hambatan.

Kata kunci: Manajemen, SDM, Kerja.

A. Pendahuluan

Sumber daya adalah segala sesuatu yang merupakan aset perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya, seperti Finansial, Fisik, Manusia dan Kemampuan Teknologi. Sumber daya finansial merupakan salah satu unsur penting dalam rangka membentuk perusahaan yang maju dan terus berkembang karena berhubungan dengan saham yang merupakan modal utama

*Penulis adalah dosen pada Prodi Pendidikan Agama Islam (PAI) UIN Antasari dengan keahlian Manajemen Sumber Daya Manusia.

dalam membangun sebuah perusahaan dan mengembangkan serta melanjutkan perusahaan tersebut. Sumber daya fisik merupakan sumber daya yang menyangkut penunjang secara fisik berdirinya suatu perusahaan seperti alat-alat kelengkapannya. Sumber daya manusia merupakan sektor sentral dan penting dalam rangka pencapaian tujuan di suatu perusahaan, karena dengan adanya kemampuan skill para pekerja dan kualitas sumber daya manusia dapat menggerakkan perusahaan dengan baik dan benar. Kemampuan teknologi juga merupakan unsur penunjang penting dalam menggerakkan perusahaan, karena dengan adanya kelengkapan teknologi dan kecanggihan teknologi akan memudahkan berjalannya suatu perusahaan. Dari keempat sumber tersebut aspek yang terpenting yaitu manusia, karena manusia merupakan penggerak terpenting dalam perusahaan. Maju dan tidaknya perusahaan tergantung pada pengelolaan sumber daya manusia ini dapat dilakukan dalam suatu perusahaan itu atau oleh suatu departemen tertentu.

B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kompetensi Kerja

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia - bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli:

1. Melayu SP. Hasibuan.

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Henry Simamora

MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja.

MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

3. Achmad S. Rucky

MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisis, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

4. Mutiara S. Panggabean

MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Dengan definisi di atas yang dikemukakan oleh para ahli tersebut menunjukkan demikian pentingnya manajemen sumber daya manusia di dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Jadi, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa,

pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, namun juga menyakup karyawan (SDM) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (input) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (output).

Pengertian Kompetensi Kerja bukanlah hal baru di dalam psikologi organisasi industry Amerika yang sudah memiliki gerakan kompetensi sejak akhir tahun 1960 dan awal tahun 1970.¹ Para pakar manajemen SDM dan perilaku organisasi pada umumnya memberikan batasan berbeda mengenai konsep kompetensi, tetapi secara tersirat batasan yang terkandung dalam pengertian para pakar tersebut relatif memiliki kesamaan bahwa kompetensi adalah karakteristik utama dari individu untuk menghasilkan kinerja optimal dalam melakukan pekerjaan yang mencakup motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keahlian.

Beberapa ahli mengemukakan pendapat mengenai pengertian kompetensi kerja. Horton (2000) berpendapat bahwa kompetensi adalah karakteristik utama dari seseorang atau individu yang berhubungan dengan keefektifan atau keahlian di dalam melaksanakan pekerjaan.² Kreitner dan Kinicki (2003) berpendapat bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang menunjukkan karakteristik stabil,

¹Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. (Jakarta: Rajawali Press, 2009), h. 32.

²Sylvia Horton, (2000) "Competency management in the British civil service", *International Journal of Public Sector Management* , Vol. 13 Issue: 4, h. 23.

berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang.³

Keterampilan di sisi lain adalah kapasitas khusus untuk memanipulasi objek. Agus Siswanto (Radja, 2008) menyatakan bahwa: Konsep kompetensi pertama kali dipelopori oleh David C. McClelland pada tahun 1973, yang mempublikasikan artikelnya berjudul “*Testing for Competence Rather Than Intelligence*” yang mengemukakan latar belakang dan konsep kompetensi dalam psikologi moderen. McClelland melakukan kajian dan menganalisa berbagai penelitian sebelumnya dan menyimpulkan bahwa pengukuran potensi intelegensi dan pengetahuan akademik dianggap kurang akurat untuk memprediksi prestasi kerja maupun keberhasilan dalam kehidupan sosial dimasyarakat. Disamping itu dikemukakan pula bahwa hasil psikotes dan nilai prestasi akademik yang diperoleh dari bangku sekolah perguruan tinggi seringkali diskriminatif terhadap gender, kelompok minoritas, ataupun menurut strata sosio ekonomi. Hal ini memicu penelitian-penelitian babak baru untuk mencari metode-metode yang lebih baik untuk mengidentifikasi kemampuan profesional dan kemampuan individu ditempat kerja, yang kemudian disebut sebagai kemampuan atau “kompetensi”.

C. Peran Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Kerja

1. Memberikan Pelatihan, Pengembangan & Penilaian Prestasi
 - a. Pengembangan dan evaluasi karyawan (*Development and evaluation*). Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan

³Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Prilaku Organisasi 2*, (Jakarta: Salemba, 2005), h. 56.

yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

- b. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai (*Compensation and protection*). Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi perkerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu. Kompensasi atau imbalan yang diberikan bermacam-macam jenisnya yang telah diterangkan pada artikel lain pada situs organisasi.org ini.
2. Promosi, Pemindehan dan Pemindehan
 - a. Promosi adalah sebuah jenis transfer yang meliputi penugasan kembali seorang pegawai pada sebuah posisi yang kemungkinan besar diberikan pembayaran yang lebih tinggi dan tanggung jawab, hak dan kesempatan yang lebih besar. Demosi, kadang-kadang disebut transfer ke bawah, adalah sebuah jenis transfer meliputi pemotongan pembayaran, hak dan kesempatan.

- b. Pemisahan, disebut juga pemberhentian, bahkan sering disebut *downsizing*, adalah perpindahan sementara atau tidak definitif seorang pegawai dari daftar gaji. Umumnya adalah untuk mengurangi kelebihan beban biaya tenaga kerja dan permasalahan keuangan perusahaan semakin serius.
- c. Terminasi adalah tindakan manajemen berupa pemisahan pegawai dari organisasi karena melanggar aturan organisasi atau karena tidak menunjukkan kinerja yang cukup.
- d. Pemberhentian sukarela adalah pemisahan pegawai dari organisasi atas inisiatif organisasi atau kemauan pegawai sendiri.
- e. Pengunduran diri adalah pemisahan pegawai yang telah menyelesaikan masa kerja maksimalnya dari organisasi atau umumnya di kenal dengan istilah pensiun

D. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Kerja

1. Bagi eksekutif

Kompetensi yang diperlukan bagi eksekutif adalah:

- a. Strategic thinking merupakan kemampuan eksekutif untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, melihat peluang pasar, mendeteksi ancaman kompetitif dan kekuatan, kelemahan organisasi mereka, untuk mengidentifikasi respon strategi optimumnya.
- b. Change leadership merupakan kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dapat ditransformasikan kepada pegawai.
- c. Relationship management merupakan kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan stakeholders di dalam maupun di luar organisasi.

2. Bagi Manajer

Kompetensi yang diperlukan bagi manajer adalah:

- a. Flexibility merupakan kemampuan untuk mengubah struktur dan proses manajerial apabila diperlukan untuk menjalankan strategi perubahan organisasi.
- b. Change implementation merupakan kemampuan kepemimpinan perubahan untuk mengomunikasikan kebutuhan organisasi akan perubahan kepada bawahan, dan keterampilan manajemen perubahan.
- c. Enterpreneurial innovation merupakan motivasi untuk memelopori dan mengungguli dengan memunculkan produk baru mendahului pesaingnya dan dalam memberikan pelayanan dan proses produksi yang semakin efisien.
- d. Interpersonal understanding merupakan kemampuan untuk memahami dan menilai masukan dari orang lain yang berbeda.
- e. Empowering atau pemberdayaan.
- f. Team facilitation merupakan kemampuan untuk menyatukan orang untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama.
- g. Portability merupakan kemampuan untuk beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan luar negeri sehingga manajer harus “portable” terhadap posisi-posisi yang ada di negara manapun.

3. Bagi pekerja/karyawan

Kompetensi yang diperlukan bagi pekerja adalah:

- a. *Flexibility* (fleksibilitas).
- b. *Information-seeking motivation and ability to learn* (motivasi mencari informasi dan kemampuan belajar).
- c. *Achievement motivation* (motivasi berprestasi).
- d. *Collaborativeness* (kesediaan bekerja sama).
- e. *Customer service orientation* (orientasi pada pelayanan pelanggan).

E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Kerja

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik terhadap dirinya maupun orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan intruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategi kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategi bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman.

4. Karakteristik Kepribadian

Kepribadian sangat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dengan tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan. Orang yang cepat marah mungkin sulit untuk menjadi kuat dalam penyelesaian konflik daripada mereka yang mudah mengelola respons emosionalnya.

5. Motivasi

Merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun meningkat.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi inti.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi SDM dalam kegiatan sebagai berikut:

a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang

- dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
 - c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
 - d. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.

F. Mengatasi Hambatan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Kerja

Michael Zwell menyebutkan adanya faktor-faktor yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki kompetensi yaitu:

1. *Admitting Incompetence* (Mengalami Kekurangan Kompetensi)

Seringkali terjadi orang menutupi kekurangannya agar tidak diketahui orang lain. Budaya yang berusaha untuk selalu tampil baik mengandung bahaya tidak menyadari kekurangan kecakapan dalam kompetensi. Untuk itu ada baiknya orang mengakui dengan terus terang akan kekurangan dalam kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.

2. *Raising Expectations* (Meningkatkan Harapan)

Pekerjaan manajer dan coach termasuk membantu orang memperluas visi atas pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensinya. Tugas utama seorang coach adalah menciptakan dan memelihara visi yang lebih tinggi bagi pekerja, dengan menjaga dalam pikirannya apa yang mungkin bagi mereka apabila memanfaatkan semuanya kemampuan dan bakatnya.

Coach perlu terus-menerus meningkatkan pekerja atas visinya, mendorong mereka untuk bekerja keras mencapai visi, membantu mereka mencatat kesenjangan antara visi dengan perilaku saat ini, dan membantu mereka mengembangkan tujuan dan langkah tindak untuk mengatasi kesenjangan.

3. *Identifying Barriers* (Mengidentifikasi Hambatan)

Apabila terdapat hambatan terhadap kinerja dan pencapaian prestasi, penting sekali untuk mengidentifikasi sifat dari hambatan tersebut sehingga dapat diatasi secara efektif. Kebanyakan hambatan dapat dikategorikan dalam pengetahuan, keterampilan, proses, dan emosional.

4. *Including Support Mechanism* (Memasukkan Mekanisme Dukungan)

Pada kebanyakan budaya organisasi, penguatan perilaku secara sadar dipergunakan dalam konteks: program disiplin berkaitan dengan masalah pekerja, dan rencana kompensasi dan promosi untuk memberi penghargaan kontributor besar. Dengan secara sadar menggunakan penguatan perilaku dengan lebih kreatif dan meluas, organisasi dapat membantu pekerja memperbaiki kinerja dan kompetensi. Mekanisme dukungan yang dapat dipergunakan organisasi dan pekerja adalah mencatat kemajuan tujuan dan pelaksanaan langkah tindak, mengkomunikasikan kemajuan kepada orang lainnya dan menggunakan penghargaan.⁴

G. Simpulan

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara

⁴Michael Zwell, *Creating a Culture of Competence*. (New York: John Wiley, 2000), h. 309.

maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Peran Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Kerja Memberikan Pelatihan, Pengembangan & Penilaian Prestasi dan Promosi, Pemindahan dan Pemisahan. Selanjutnya, Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Kerja terbagi tiga yaitu: Bagi eksekutif dan bagi manajer dan bagi pekerja/karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi kerja, yaitu: keyakinan dan nilai-nilai, Keterampilan, Pengalaman, Karakteristik Kepribadian, Motivasi, Isu Emosional, Kemampuan Intelektual dan Budaya Organisasi. Sedangkan untuk mengatasi hambatan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi kerja yaitu Mengalami Kekurangan Kompetensi, Meningkatkan Harapan, Mengidentifikasi Hambatan, Memasukkan Mekanisme Dukungan,

Daftar Pustaka

Horton, Sylvia, (2000) "Competency Management in the British civil service", *International Journal of Public Sector Management* , Vol. 13 Issue: 4.

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, *Prilaku Organisasi* 2, Jakarta: Salemba, 2005.

Rivai, Veithzal & Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press, 2009.

Zwell, Michael, *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley, 2000.