

# ILMIAH

JURNAL ILMU PENGETAHUAN TEKNOLOGI DAN SENI

Volume.1 No.3

Mei - Agustus 2009

ISSN: 1979-0759

Nomor Register																	
Fakultas	Ps/Bagian	Publikasi	Penulis	Th. Publikasi	Sumber	Sumber Dana	No. Urut Publikasi										
0	1	0	1	0	6	0	1	0	9	0	2	0	1	0	4	5	1



- |  |    |
|--|----|
| ◆ <b>Emi Yulia Siska</b> , Konsep Analisis Standar Biaya (ASB) Dalam Akuntansi Sektor Publik   | 1  |
| ◆ <b>M. Riska Maula E</b> , Merubah Orientasi Marketers Dengan Menggunakan Strategi New Wave Marketing (Communitization, Confirming, Clarifying, Coding, Co-Creation, Currency, Communal Activation, Conversation, Commercialization Selling, Character, Caring And Collaboration) | 12 |
| ◆ <b>Mariskha Z</b> , Konflik Dan Stres Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai   | 19 |
| ◆ <b>Evi Agustina Sari</b> , The Issues Of Language Testing  | 25 |
| ◆ <b>Nyimas Nur Khotimah</b> , Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Tingkat Kunjungan Balita Ke Posyandu Di Wilayah Kerja Puskesmas Kertapati Palembang   | 28 |
| ◆ <b>A. Jalaluddin Sayuti</b> , Mediasi Salah Satu Alternatif Penyelesaian Perselisihan Kerja Dalam Perusahaan   | 37 |
| ◆ <b>Abdul Hamid</b> , Penyelarasan Kehumasan Dengan Pemasaran   | 43 |
| ◆ <b>Zunaidah</b> , Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi Melalui Sdm Berbasis Kompetensi  | 48 |
| ◆ <b>Maria</b> , Akuntansi Lingkungan Suatu Keunggulan Kompetitif Bagi Perusahaan  | 54 |

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN PADA MASYARAKAT  
POLITEKNIK DARUSSALAM - PALEMBANG**



## UPAYA MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI MELALUI SDM BERBASIS KOMPETENSI

Zunaidah

Staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya

Jl. Raya Prabumulih OI Kode Pos 30662, Telp (0711) 580964, 580646, 580230 Fax. (0711) 580964,

e-mail : [zunaidah66@yahoo.com](mailto:zunaidah66@yahoo.com)

### ABSTRACT

*This time there is a big demand in business to apply competence management at work. It is caused by competence management contribution significantly in human resource development, on the turn it can stimulate competitiveness for company. It can be realized that competence is not the single factor that produce performance, but there is a proof that competence can create the foundation of effective and superior performance. That is why both private and government organization always emphasize the importance of competence in their organization.*

### ABSTRAK

Sekarang ini ada tuntutan yang besar dalam bisnis untuk menerapkan manajemen kompetensi di tempat kerja. Hal ini dikarenakan manajemen kompetensi berkontribusi secara signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia, yang pada gilirannya dapat member daya saing bagi perusahaan. Dapat disadari bahwa kompetensi semata tidak memadai untuk menghasilkan kinerja, namun terdapat bukti bahwa kompetensi dapat membentuk fondasi terciptanya kinerja unggul dan efektif. Itulah sebabnya organisasi swasta maupun pemerintah, selalu menekankan pentingnya kompetensi dalam organisasi mereka.

**Kata Kunci:** Sumber Daya Manusia, Kompetensi, Kinerja

### PENDAHULUAN

Kondisi beberapa organisasi di Negara maju telah menunjukkan keberhasilan dengan menggunakan praktek pengelolaan SDM yang efektif melalui cara peningkatan keterampilan dan keahlian SDM-nya. Begitu juga ada tuntutan yang besar dalam bisnis untuk menerapkan manajemen kompetensi berkontribusi secara signifikan dalam pengembangan SDM, yang pada gilirannya dapat member daya saing bagi perusahaan.

SDM perlu dikelola dengan seksama agar sasaran perusahaan dapat dicapai. Proses pengelolaan ini meliputi beberapa tindakan antara lain: mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi. Pengelolaan kompetensi SDM perlu mengacu pada visi, misi dan strategi dan sasaran perusahaan. Dalam penelitiannya, McClelland (1973) menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki daya prediksi pada kinerja. Kita menyadari bahwa kompetensi semata tidak memadai untuk menghasilkan kinerja, namun terdapat bukti bahwa kompetensi dapat membentuk fondasi terciptanya kinerja unggul dan efektif. Itulah sebabnya organisasi swasta maupun pemerintah, selalu menekankan pentingnya kompetensi dalam organisasi mereka.

### PEMBAHASAN

#### Definisi Kompetensi

Kompetensi didefinisikan (Mitrani et.al, 1992; Spencer and Spencer, 1993) 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.*

Atau karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berdasarkan dari definisi tersebut kata 1) karakter dasar (*underlying characteristic*) diartikan sebagai kepribadian seseorang yang cukup dalam dan berlangsung lama. Dalam definisi ini, karakter dasar mengarah pada motif, karakteristik pribadi, konsep diri dan nilai-nilai seseorang.; 2) Kriteria referensi (*criterion-referenced*) berarti bahwa kompetensi dapat diukur berdasarkan criteria atau standar tertentu. Disini, karyawan yang berkinerja unggul, biasa dan rendah diamati dan dipelajari secara sistematis untuk mengetahui apa yang membentuk kinerja unggul, biasa dan rendah tersebut. Dalam hal ini, suatu kompetensi benar-benar dapat memprediksi, apabila seseorang yang telah diidentifikasi memiliki kompetensi tertentu akan menunjukkan kompetensinya dengan mengerjakan pekerjaan secara baik atau buruk, berdasarkan pengukuran pada criteria referensi. Contoh dari criteria referensi adalah angka penjualan seorang wiraniaga.; 3) Hubungan Kausal (sebab-akibat) mengidkasikan bahwa keberadaan suatu kompetensi dan pendemonstrasiannya memprediksi atau menyebabkan suatu kinerja unggul kompetensi-kompetensi seperti motif, sifat, dan konsep diri memprediksi keterampilan dan tindakan. Keterampilan dan tindakan ini pada gilirannya memprediksi hasil kinerja pekerjaan. Kompetensi selalu mencakup maksud (*intent*). Maksud adalah motif yang mengakibatkan sebuah tindakan (perilaku) yang membuahkan hasil. Sebagai contoh, kompetensi pengetahuan selalu



digerakkan oleh kompetensi motif, karakteristik pribadi, atau konsep diri.; 4) Kinerja Unggul (*superior performance*) mengindikasikan tingkat pencapaian dari sepuluh persen tertinggi dalam situasi kerja.; dan 5) Kinerja efektif (*effective performance*) adalah batas minimum level hasil kerja yang dapat diterima. Ini biasanya merupakan garis batas, dimana karyawan yang hasil kerjanya dibawah garis ini dianggap tidak kompeten untuk melakukan pekerjaan tersebut. Selanjutnya menurut Spencer and Spencer (1993) kompetensi dapat dibagi atas 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 factor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang dosen harus mempunyai kemampuan utama mengajar, itu berarti pada tataran "*threshold competencies*", selanjutnya apabila dosen dapat mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kerjanya maka hal itu sudah masuk kategori "*differentiating competencies*".

#### Karakteristik Kompetensi

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan SDM. Menurut spencer and spencer (1993) Mitrani et.al (1992) terdapat 5 lima karakteristik kompetensi yaitu:

- 1) *Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. *Motives* merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Contohnya, ahli bedah dengan orientasi antarpribadi yang tinggi mengambil tanggung-jawab pribadi untuk bekerja sama dengan anggota lain dalam tim operasi.
- 2) *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-confidence*), control diri (*self-control*) *stress resistance* atau *hardiness* (ketabahan/daya tahan)
- 3) *Self-Concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana "*value*" (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang, apa yang menarik bagi seseorang

melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai menjadi "*leader*", sebaiknya memiliki perilaku kepemimpinan, sehingga perlu adanya tes tentang "*leadership ability*".

- 4) *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
- 5) *Skills* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya keahlian bedah untuk melakukan operasi, contoh lain seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf.

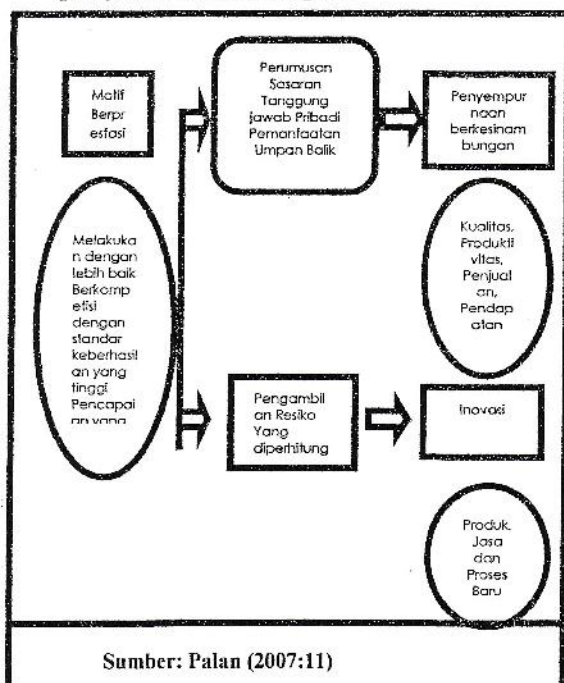
Dengan memahami lima jenis karakteristik yang membentuk kompetensi, kita dapat menggali lima istilah dalam definisi kompetensi.

1. **Karakter dasar (*underlying character*)** diartikan sebagai kepribadian seseorang yang cukup dalam dan berlangsung lama. Dalam definisi ini, karakter dasar mengarah pada motif, karakteristik pribadi, konsep diri dan nilai-nilai seseorang.
2. **Kriteria referensi (*criterion-referenced*)** Berarti bahwa kompetensi dapat diukur berdasarkan criteria atau standar tertentu. Disini, karyawan yang berkinerja unggul, biasa dan rendah diamati dan dipelajari secara sistematis untuk mengetahui apa yang membentuk kinerja unggul, biasa dan rendah tersebut. Dalam hal ini, suatu kompetensi benar-benar memprediksi. Apabila seseorang yang telah diidentifikasi memiliki kompetensi tertentu akan menunjukkan kompetensinya dengan melakukan pekerjaan secara baik atau buruk, berdasarkan pengukuran pada criteria referensi. Contoh dari criteria referensi adalah angka penjualan wiraniaga. Criteria referensi sangat penting bagi definisi kompetensi perilaku. Suatu karakteristik bukanlah kompetensi jika tidak dapat memprediksi sesuatu yang berarti, dan hasil kerjanya. Suatu karakteristik yang tidak dapat memprediksi kinerja, bukanlah kompetensi dan sebaiknya tidak digunakan untuk mengevaluasi orang.
3. **Hubungan Kausal (*sebab-akibat*)** mengindikasikan bahwa keberadaan suatu kompetensi dan pendemonstrasinya memprediksi atau menyebabkan suatu kinerja



unggul. Kompetensi-kompetensi seperti motif, sifat, dan konsep diri memprediksikan keterampilan dan tindakan. Keterampilan dan tindakan ini pada gilirannya memprediksi hasil kerja pekerjaan. Kompetensi selalu mencakup maksud (intent). Maksud adalah motif yang mengakibatkan sebuah tindakan (perilaku) yang membuahkan hasil. Sebagai contoh, kompetensi pengetahuan selalu digerakkan oleh kompetensi motif, karakteristik pribadi, atau konsep diri. Hal ini dapat dijelaskan contoh dari penerapan 'manajemen tindakan langsung (*management by walking around*). Sebelum kita mengetahui maksud (tujuan) seorang manajer melakukan suatu tindakan, maka kita tidak akan memahami kompetensi yang sedang ditunjukkannya. Manajer tersebut bisa saja sibuk memantau kualitas suatu pekerjaan untuk membimbing dan memimpin, tetapi bisa saja dia hanya sekedar berkeliling karena kesemutan.

Model alur kausal dapat digunakan untuk menganalisis resiko. Sebagai contoh, kalau organisasi tidak mengakuisisi atau mengembangkan kompetensi inisiatif bagi para karyawannya, maka dapat diduga pekerjaan yang harus disupervisi, dikerjakan ulang, dan biaya untuk memastikan kualitas pelayanan akan meningkat.



4. **Kinerja Unggul (*superior performance*)** mengindikasikan tingkat pencapaian dari sepuluh persen tertinggi dalam situasi kerja tertentu.
5. **Kinerja efektif (*effective performance*)** adalah batas minimum level hasil kerja yang dapat diterima. Ini biasanya merupakan garis batas, dimana karyawan yang hasil kerjanya di

bawah garis ini dianggap tidak kompeten untuk melakukan pekerjaan tersebut.

**Jenis-jenis Kompetensi**

1. **Kompetensi Inti;** kompetensi inti berada pada level organisasi.
2. **Kompetensi Fungsional;** kompetensi yang mendeskripsikan kegiatan kerja dan output, seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berhubungan dengan level posisi.
3. **Kompetensi Perilaku;** kompetensi perilaku adalah karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berada pada level individu.
4. **Kompetensi Peran;** kompetensi peran berkaitan dengan level posisi. Kompetensi peran merujuk pada peran yang harus dijalankan oleh seseorang di dalam sebuah tim

**Manfaat Kompetensi**

Mengacu pada pendapat Spencer & Spencer (1993:343) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada eksekutif, manajer maupun pekerja:

**1. Bagi Eksekutif**

Kompetensi yang diperlukan bagi eksekutif adalah sebagai berikut:

- a. *Strategic Thinking*, merupakan kemampuan eksekutif untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, melihat peluang pasar, mendeteksi ancaman kompetitif dan kekuatan dan kelemahan organisasi mereka, untuk mengidentifikasi respons strategis optimumnya.
- b. *Change Leadership* merupakan kemampuan eksekutif untuk mengkomunikasikan visi strategi organisasi yang membuat respons adaptif berkembang dan diterima *stakeholder*, membangkitkan motivasi dan komitmennya bertindak sebagai sponsor inovasi dan kewirausahaan, dan mengalokasikan sumber daya organisasi secara optimal untuk melaksanakan banyak perubahan.
- c. *Relationship Management* merupakan kemampuan eksekutif untuk membangun hubungan baik dengan *stakeholder* di dalam maupun di luar organisasi. *Stakeholder* di dalam organisasi meliputi bawahan, rekan sekerja, atasan langsung, dan para pemegang saham. *Stakeholder* di luar organisasi dapat terdiri dari pemasok, rekanan, pelanggan, saluran distribusi, konsultan, kontraktor, pemerintah, legislative, kelompok kepentingan dan sebagainya.



## 2. Bagi Manajer

Bagi manajer diperlukan kompetensi yang memberikan kemampuan dalam bidang yang menunjukkan hal-hal berikut:

- a. *Flexibility* (fleksibilitas) merupakan keinginan dan kemampuan manajer untuk mengubah struktur dan proses manajerial apabila diperlukan untuk menjalankan strategi perubahan organisasi. Kemampuan untuk melakukan perubahan apabila timbul kebutuhan untuk melakukannya.
- b. *Change Implementation* (implementasi perubahan) merupakan kemampuan kepemimpinan perubahan untuk mengkomunikasikan kebutuhan organisasi akan perubahan kepada bawahan, dan keterampilan manajemen perubahan berupa komunikasi, pelatihan, fasilitasi proses kelompok yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan dalam kelompok kerjanya.
- c. *Entrepreneurial Innovation* (inovasi kewirausahaan) 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* (memahami hubungan antarmanusia) merupakan kemampuan memahami dan menilai masukan orang lain yang berbeda. Kemampuan dalam memahami hubungan antarpribadi. Hal ini dapat menumbuhkan saling pengertian antara manajer dan bawahan maupun di antara sesama manajer dan sesama bawahan.
- e. *Empowering* (memberdayakan) merupakan perilaku manajerial, untuk berbagi informasi, secara partisipatif mengumpulkan gagasan bawahan, mendorong pengembangan pekerja, mendelegasikan tanggung jawab penting, memberikan umpan balik, coaching, menyatakan harapan positif bawahan, dan menghargai perbaikan kinerja sehingga membuat pekerja merasa lebih mampu dan termotivasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- f. *Team Facilitation* (memfasilitasi tim) merupakan keterampilan proses kelompok yang diperlukan untuk mendapatkan kelompok orang yang berbeda bekerja bersama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama untuk menciptakan tujuan dan kejelasan peran, mengontrol orang yang berbicara terlalu banyak, mengajak

anggota pendiam untuk berpartisipasi dan menyelesaikan konflik.

- g. *Portability* (kemudahan menyesuaikan) merupakan kemampuan untuk menyesuaikan dengan cepat dan berfungsi secara efektif di setiap lingkungan asing sehingga manajer dapat dipindahkan pada posisi dimana saja. Penelitian menunjukkan kompetensi ini mempunyai korelasi dengan kesenangan berpergian, resisten terhadap stres dan memahami hubungan lintas budaya. Kemampuan ini akan menjadi pertimbangan dalam penempatan posisi di luar negeri.

## 3. Bagi Pekerja

Beberapa kompetensi yang mencerminkan kemampuan yang perlu dimiliki pekerja antara lain adalah sebagai berikut:

- a. *Flexibility* (fleksibilitas) merupakan kecenderungan untuk melihat perubahan sebagai peluang yang menarik daripada sebagai tantangan, misalnya kesediaan untuk mengadopsi teknologi baru.
- b. *Information-Seeking Motivation and Ability to Learn* (motivasi mencari informasi dan kemampuan belajar) merupakan antusiasme untuk mencari peluang belajar teknologi baru dan keterampilan dalam hubungan antarpribadi. Pembelajaran jangka panjang tentang pengetahuan dan keterampilan baru diperlukan oleh perubahan persyaratan pekerjaan di masa depan.
- c. *Achievement Motivation* (motivasi berprestasi) merupakan dorongan untuk inovasi dan "kaizen", perbaikan terus menerus dalam kualitas & produktivitas yang diperlukan untuk menghadapi meningkatnya kompetisi.
- d. *Work Motivation under Time Pressure* (motivasi kerja dalam tekanan waktu) merupakan beberapa kombinasi dan fleksibilitas, motivasi berprestasi, resistensi terhadap stress dan komitmen organisasi yang memungkinkan individu bekerja dalam permintaan yang meningkat atas produk dan jasa baru dalam waktu yang lebih pendek.
- e. *Collaborativeness* (kesediaan bekerja sama) merupakan kemampuan untuk bekerja secara kooperatif dalam kelompok yang bersifat multidisiplin dan rekan kerja yang berbeda. Hal tersebut menunjukkan sikap positif terhadap orang lain, memiliki pemahaman tentang hubungan antarpribadi dan menunjukkan komitmen organisasional.



- f. *Customer Service Orientation* (orientasi pada pelayanan pelanggan) merupakan keinginan membantu orang lain, pemahaman tentang hubungan antarpribadi, bersedia untuk mendengarkan kebutuhan pelanggan dan tahapan emosi, mempunyai cukup inisiatif untuk mengatasi hambatan dalam organisasi untuk mengatasi masalah pelanggan.

#### Hubungan antara kompetensi dengan Kinerja

Kompetensi adalah *enabler*. Kita mengharapkan seseorang yang kompeten agar mampu (*able*) memberikan hasil yang diharapkan sesuai standar organisasi baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun biaya. Meskipun demikian, tidak selalu kompetensi akan menghasilkan kinerja sesuai standar organisasi, karena tuntutan pekerjaan dan lingkungan organisasi juga yang mempengaruhi *output*. Apabila ketiga unsur tersebut (kompetensi, tuntutan pekerjaan, lingkungan organisasi) tidak selaras, kompetensi saja tidak dapat memastikan hasil.

Saat ini, ada kesepakatan umum mengenai pentingnya kompetensi. Pertanyaannya adalah, Apakah kompetensi cukup untuk menciptakan kinerja unggul? Beberapa ahli berpandangan bahwa kompetensi seseorang akan menghasilkan kinerja dengan rumus **Kompetensi (*Competency*) = Kinerja (*Performance*)**. Posisi *Specialist Management Resources* (SMR) adalah kompetensi merupakan factor penting untuk kinerja, namun kompetensi saja belum memadai untuk membangun kinerja yang efektif.

Kinerja merupakan sesuatu yang lebih dari sekedar fungsi motivasi dan keterampilan. Kinerja juga dipengaruhi oleh lingkungan organisasi, yang melibatkan proses dan sistem. Kesimpulan ini didasari oleh fakta bahwa pengetahuan, keterampilan dan motivasi individual saja (Robbin, 2006:218), tidak melahirkan kinerja unggul. Maksimal, kompetensi hanya mengarah pada kinerja efektif (persyaratan minimal). Kurangnya keterampilan biasanya diatasi dengan pengembangan, sementara masalah motivasi dikelola dengan menciptakan lingkungan kerja yang sesuai. Organisasi menyediakan kepemimpinan yang mendukung, kesempatan pengembangan, otonomi yang memadai, dan insentif yang dirancang dengan baik untuk member lingkungan yang memotivasi.

Seorang pekerja terbaik di dunia sekalipun, tidak akan dapat berkinerja sesuai standar kelas dunia, apabila tidak termotivasi, begitu juga keahlian yang dimiliki tidak akan menghasilkan kinerja unggul. Lingkungan organisasi yang mendukung juga sangat penting untuk memastikan seseorang yang sudah memiliki motivasi untuk berprestasi, menjadi terdorong kekuatan potensialnya. Seringkali, bukan tidak

adanya kompetensi tapi ketidakmampuan untuk menggunakannya yang membatasi kinerja. Ketidakmampuan tersebut dapat disebabkan oleh tuntutan kerja yang melebihi kapabilitas karyawan, tidak ada motivasi, atau lingkungan organisasi yang tidak mendukung.

#### Menerapkan kompetensi dalam Sistem SDM

Semakin banyak organisasi yang menerapkan manajemen kompetensi dalam bidang berikut: (Palan, 2007:95)

1. **Mencocokkan orang dengan posisi** untuk memastikan kecocokan terbaik. Penempatan kompetensi bergantung pada sifat pekerjaannya. Meskipun focus pendekatan kompetensi fungsional adalah pada mobilitas dan multitasking, tetapi tidak selalu dapat dijalankan.
2. **Pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi** dimana karyawan berupaya mendapatkan kompetensi agar tetap relevan dengan dunia yang berubah cepat. Semua pengembangan diakui dengan berdasarkan akreditasi dengan sertifikasi formal. Kompetensi luar (yang tampak) seperti pengetahuan dan kemampuan mudah dikembangkan dibanding kompetensi motif, sifat, dan konsep diri yang pengembangannya lebih sulit dan mahal. Kita lebih baik "membeli" kompetensi ini daripada mengembangkannya sendiri. Penting untuk diingat pepatah: "Beli" untuk mendapatkan kompetensi motif, karakteristik pribadi dan konsep diri, dan "latih" untuk mendapatkan pengetahuan dan keahlian."
3. **Manajemen karier** dimana karier karyawan ditelusuri dan pertumbuhan kompetensi didorong melalui berbagai program pengembangan untuk memastikan para high flier (mereka yang berkinerja tinggi) tidak keluar dari organisasi. Tujuannya adalah untuk menahan talenta, karena mereka yang berkinerja unggul memberi nilai tambah bagi organisasi
4. **Manajemen kinerja** yang bisa menelusuri manajemen kompetensi sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Kompetensi merupakan komponen penting untuk kinerja unggul. Tidak adanya kompetensi menjadi kendala serius bagi kinerja.
5. **Kompensasi** juga telah dihubungkan dengan kompetensi walaupun dalam praktek tidak begitu populer. Kompensasi berbasis kompetensi adalah kompensasi atas karakteristik atau serangkaian keterampilan yang dimiliki karyawan, di



luar gaji pokok yang ditetapkan perusahaan. Sebagai contoh, seseorang yang lancar berbahasa asing mendapat uang tambahan di luar gaji yang diberikan perusahaan.

### Manajemen SDM Berbasis Kompetensi

Manajemen SDM berbasis kompetensi adalah praktek manajemen SDM menggunakan system SDM yang dibangun berdasarkan konsep kompetensi. Untuk menjalankan manajemen SDM berbasis kompetensi diperlukan perubahan dari mengelola orang berdasarkan apa yang dimiliki seseorang ke apa yang dapat dilakukan seseorang (kemampuan). Dalam manajemen SDM berbasis kompetensi, semua proses yang terkait seperti perekrutan, seleksi, pengembangan, perencanaan suksesi, manajemen kinerja, manajemen karier, dan kompensasi semua didasarkan pada kompetensi. Organisasi yang menginginkan kembalian atas investasi yang lebih baik pada modal manusianya, harus focus pada kompetensi.

### Manfaat dari manajemen SDM berbasis kompetensi

Manajemen SDM berbasis kompetensi member karyawan peluang untuk mendorong kemajuan kariernya dalam perusahaan. Profil posisi berisi daftar semua kompetensi dan level kompetensi yang dibutuhkan (RCL) untuk semua pekerjaan. Karyawan dapat mencocokkan level kompetensi yang dimiliki saat ini (CCL). Mereka dapat berinisiatif untuk menghilangkan kesenjangan kompetensi yang dimiliki dengan mengikuti program pengembangan. Berdasarkan potensi yang dimiliki, karyawan dapat mempersiapkan dirinya untuk menampahi posisi yang lebih tinggi.

Organisasi akan memperoleh manfaat melalui tenaga kerjanya yang kompeten. Hampir 60% kinerja berakar dari kompetensi, meskipun kita tidak dapat mengabaikan dampak dari tuntutan pekerjaan dan lingkungan organisasi. Kompetensi menyebabkan produktivitas yang lebih tinggi, kualitas kerja yang lebih tinggi, pelanggan yang puas, dan bisnis yang berulang. Organisasi juga akan memperoleh manfaat dari pelanggan baru apabila output bermutu tinggi dari tenaga kerjanya memperoleh reputasi di pasar.

### Langkah-langkah yang diperlukan dalam menggunakan kompetensi untuk pengembangan karyawan

1. Analisis tujuan pekerjaan
2. Lakukan analisis pekerjaan

3. Lakukan wawancara terhadap pemegang jabatan
4. Identifikasi dan deskripsikan kompetensi
5. Tentukan *Required Competency Level* (RCL)
6. Validasi kompetensi dan RCL.
7. Ases kompetensi individu
8. Validasi asesmen
9. Tetapkan kesenjangan kompetensinya
10. Identifikasi program-program pelatihan

### KESIMPULAN

Kompetensi merupakan salah satu unsur penentu upaya peningkatan kinerja organisasi dan penyediaan tenaga kerja dengan memberikan perspektif yang lebih tajam dan spesifik terhadap pekerja dan pekerjaannya.

Pengembangan SDM yang berbasis kompetensi dapat membantu organisasi memiliki manajer yang dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan tepat dan akan memiliki pegawai yang mengetahui apa yang seharusnya dilakukan untuk keberhasilan organisasi. Dan pada akhirnya, kompetensi apa yang seharusnya dimiliki dan dikembangkan oleh organisasi terhadap anggota sepenuhnya tergantung dari visi dan misi organisasi yang bersangkutan dengan tetap melihat budaya organisasi

### DAFTAR PUSTAKA

- Hutapea, Parulian & Thoah, Nuriana, 2008, *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*, Penerbit PT. Gramedia, Jakarta.
- Mitrani, A, Daziel, M, & Fitt, D, 1992, *Competency Based Human Resource Manajemen: Value-Driven Strategies for Recruitment, Development and Reward*, Kogan Page Limited, London.
- Palan, R., 2007, *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, Penerbit PPM, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 2006. *Prilaku Organisasi*, alih bahasa Benyamin Molan, Jakarta; PT Indeks
- Spencer, M. Lyle & Spencer, M. Signe, 1993, *Competence at work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Son, Inc, New York, USA