

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT BASED ON COMPETENCE

M Zahrul Jihad
Dosen FIA Unipdu

Abstract

This paper tries to give framework for human resource management at various organizational forms that we will encounter in the future. The significance of human resource management in the coming decades encourages us to find a solution that has proven its effectiveness rather than experimenting with ideas that have not been clear and tested. Management that competency-based human resources can help meet the requirements of 3 of 4 is convinced that the organization has a manager who can show the right leadership, employees know what to do for all the information accepted and competencies needed for success.

Keywords: *Competency, Human Resources*

Abstrak

Tulisan ini mencoba memberikan kerangka untuk manajemen sumber daya manusia pada berbagai bentuk organisasi yang akan kita hadapi di masa depan. Arti penting dari manajemen sumber daya manusia dalam dekade mendatang mendorong kita untuk menemukan solusi yang telah terbukti efektifitasnya ketimbang bereksperimen dengan ide-ide yang belum jelas dan tested. Management yang berbasis kompetensi sumber daya manusia dapat membantu memenuhi persyaratan 3 dari 4 adalah yakin bahwa organisasi memiliki manajer yang dapat menunjukkan kepemimpinan yang tepat, karyawan tahu apa yang harus dilakukan untuk semua informasi diterima dan kompetensi yang dibutuhkan untuk sukses.

Kata kunci: *Kompetensi, Sumber Daya Manusia*

Pendahuluan

Beberapa organisasi di negara maju telah menunjukkan keberhasilan dengan menggunakan praktek pengelolaan SDM efektif melalui cara peningkatan keterampilan dan keahlian SDM organisasi. Beberapa praktek yang telah dikembangkan lembaga konsultan seperti HAY di eropa (Mitrani, Dalziel and Fitt, 1992) adalah:

- ✓ Mengidentifikasi Skill dan kualitas SDM yang serasi dengan tuntutan lingkungan;
- ✓ Memilih SDM Yang memiliki kinerja tinggi dan potensial;
- ✓ Berusaha memenuhi kebutuhan organisasi dan individu;
- ✓ Menilai kinerja dan keahlian SDM;
- ✓ Memberi kompensasi yang memadai kepada tenaga yang trampil dan memiliki keahlian;

- ✓ Membangun lingkungan kerja yang baik;
- ✓ Meningkatkan motivasi untuk perbaikan kinerja;

Praktek pengelolaan SDM tersebut menunjukkan bahwa dunia kerja masa kini dan yang akan datang telah mengalami perubahan. Peran SDM dalam organisasi mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri, sehinggah interaksi antara organisasi dan SDM menjadi fokus perhatian para manajer. Oleh sebab itu nilai-nilai (values) baru yang sesuai dengan tuntutan lingkungan organisasi perlu di perkenalkan dan di sosialisasikan kepada semua individu di dalam organisasi.

Organisasi Masa Depan

Organisasi di masa depan akan cenderung berbentuk datar (flat) dan ramping

(lean). Bentuk organisasi tradisional yang hirarkis akan di gantikan dengan bentuk jaringan (network) yang lebih memberdayakan kerjasama kelompok. Melalui organisasi yang demikian setiap individu akan memiliki informasi dengan mudah sehinggalah tidak selalu hanya terletak pada pimpinan organisasi. Pengembangan karir akan lebih didasarkan kepada berbagai bentuk tugas-tugas ketimbang urutan (squence) posisi jabatan bagaikan urutan tangga-tangga ke arah yang lebih tinggi.

Dalam konteks ini, individu akan bekerja pada organisasi kluster dimana individu tidak lagi terikat secara kaku dengan tingkatan management yang hirarkis. Organisasi yang bersifat kluster tersebut memberikan kebebasan untuk mencapai misi yang di berikan pada unit tersebut. Agar organisasi yang demikian berhasil, ada 4 (empat) kondisi yang di butuhkan organisasi, yaitu:

- Mission
- Kompetensi
- Informasi
- Budaya

Kejelasan misi organisasi merupakan prasyarat bagi keberhasilan suatu organisasi dalam bentuk apapun. Aspek kompetensi menunjukkan bahwa perhatian organisasi lebih di fokuskan kepada kompetensi SDM. Jika menggunakan SDM sebagai faktor penentu organisasi, maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan keberhasilan organisasi.

Apabila kerja tim dalam organisasi kluster mereka memiliki kebebasan atau otonomi untuk menentukan seberapa baik mereka mencapai misi, tidak diberikan akses informasi maka organisasi tersebut akan kembali pada bentuk organisasi klasik. Organisasi kluster akan menggantungkan keberhasilannya kepada kemauan SDM untuk lebih bertanggung jawab kepada tugas yang di delegasikan kepada kluster mereka masing-masing. Tanggung jawab tersebut membutuhkan keberanian mengambil resiko dan bertanggung jawab atas tindakan-tindakan yang diambil tanpa menyerahkan tanggung jawab kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Sejarah dan Definisi Kompetensi

Konsep kompetensi sebenarnya bukan sesuatu yang baru. Menurut organisasi industri psikologi Amerika (Mitrani, Palziel, and Fitt, 1992) gerakan tentang kompetensi telah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970.

Menurut gerakan tersebut banyak hasil studi yang menunjukkan bahwa hasil test sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksi kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Unsur tersebut sering menimbulkan bias terhadap minoritas, wanita dan orang yang berasal dari strata sosio ekonomi yang rendah.

Temuan tersebut telah mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksi kinerja individu dan tidak bias dikarenakan faktor rasial, jender, dan sosio ekonomi. Oleh sebab itu beberapa prinsip yang perlu diperhatikan adalah:

- Membandingkan individu yang secara jelas berhasil di dalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil. Melalui cara ini perlu diidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan keberhasilan tersebut.
- Mengidentifikasi pola pikir dan perilaku individu yang berhasil. Pengukuran kompetensi harus menyangkut reaksi individu terhadap situasi yang terbuka ketimbang menggantungkan kepada pengukuran responden seperti test "multiple choice" (pilihan ganda) yang meminta individu memilih alternatif jawaban. Prediktor yang terbaik atas apa yang dapat dilakukan oleh seseorang adalah mengetahui apa yang di pikirkan individu secara spontan dalam situasi yang tidak terstruktur. Tantangan yang harus di jawab atas permasalahan tersebut adalah jika cara tradisional menggunakan pengukuran sikap tidak dapat memprediksi kinerja, lalu apa yang di lakukan. Menurut Mc. Clelland's yang harus dilakukan adalah : pertama, mencari individu yang memiliki kinerja yang tinggi, dan

membandingkannya dengan individu yang berkinerja rendah. Kedua, Mc. Clelland's dan Dailey dalam (Mitrani, Palziel, and Fitt, 1992) mengembangkan teknik Behavioral Event Interview (BEI) yang menggabungkan teknik seleksi sebelumnya (critical incident method) dalam teknik yang baru. Flanagan lebih tertarik untuk mengidentifikasi unsur tugas dalam pekerjaan, sementara Mc Clelland lebih tertarik kepada karakteristik individu-individu untuk memikirkan beberapa aspek penting atas keadaan yang berkaitan dengan pekerjaannya sehingga menimbulkan hasil baik atau buruk. Kemudian keadaan tersebut diuraikan secara rinci sehingga menjawab pertanyaan sebagai berikut :

- *What led up to the situation*
- *Who was involved*
- *What did you do about feel, want to have happen in the situation*
- *What did you do*
- *What was the outcome*

Ketiga, Mc. Clelland menganalisis transkrip BEI atas informasi tentang keberhasilan dan ketidak berhasilan para pimpinan untuk mengidentifikasi karakteristik yang membedakan kedua sampel tersebut. Analisis biasanya lebih ditekankan kepada perilaku yang menunjukkan kinerja yang tinggi ketimbang yang rata-rata. Perbedaan kedua karakteristik tersebut diterjemahkan kedalam tujuan dan definisi sistem skoring yang dapat dipercaya oleh masing-masing pengamat.

Transkrip BEI diberikan skor menurut definisi tersebut dengan menggunakan *Content Analysis of Verbal Expression (CAVE)* untuk mengukur motivasi. Melalui CAVE para peneliti dapat menghitung dan mengetes perbedaan secara statistik atas karakteristik yang ditunjukkan oleh para individu yang berkinerja tinggi dan rendah dalam berbagai pekerjaan dan jabatan.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semua jenis kompetensi yang berifat non akademik seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, *management skills*,

kecepatan mempelajari jaringan kerja, dan sebagainya berhasil memprediksi kinerja individu dalam pekerjaannya dan tidak berbeda secara signifikan bila ditinjau dari aspek ras, jender dan sosio ekonomi status.

Adapun esensi dari teori Mc. Clelland tentang pendekatan penilaian kompetensi terhadap job analysis bahwa penelitiannya lebih menekankan kepada orang-orang yang melakukan pekerjaan dan berkinerja baik, dan mendefinisikan job berdasarkan karakteristik dan perilaku orang-orang tersebut, ketimbang menggunakan pendekatan tradisional dengan menganalisis unsur yang ada dalam job tersebut.

Misalnya, kebanyakan "*Managerial Jobs*" lebih memfokuskan kepada perencanaan dan pengorganisasian, sehingga pertanyaan yang menarik adalah apa yang menyebabkan seseorang dapat merencanakan dan mengorganisasikan secara baik dan efisien (*what leads a person to plan and organize well or efficiently*). Penelitian tentang kompetensi menunjukkan bahwa ada 2 (dua) yang mendasari kompetensi yang berkaitan dengan perencanaan dan pengorganisasian yaitu motivasi dan berfikir analitik.

• **Apa Yang Dimaksud dengan Kompetensi**

Kompetensi didefinisikan (Mitrani et al, 1992; Spencer and Spencer, 1993) sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*).

Berdasarkan definisi tersebut bahwa kata "*underlying characteristics*" mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata "*causally related*" berarti kompetensi adalah sesuatu yang

menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja.

Sedangkan kata “*Criterion-referenced*” mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Misalnya, kriteria volume penjualan yang mampu dihasilkan oleh seseorang tenaga.

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:

“*motives*” adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Spencer (1993) dan Mitrani et al. (1992) menambahkan bahwa *motives* adalah *drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others*.

Misalnya: orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya, dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan “*feedback*” untuk memperbaiki dirinya.

➤ “*Traits*” adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), *stress resistance*, atau *hardiness* (ketabahan/daya tahan).

➤ “*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 melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai menjadi leader seyogyanya memiliki perilaku

kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.

➤ “*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.

➤ “*Skills*” adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seseorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf. Selain itu kemampuan seorang programmer komputer untuk mengorganisasikan 50.000 kode dalam logika yang sekuensial.

Tingkat kompetensi mempunyai implikasi praktis terhadap perencanaan SDM (*human resource planning*). Gambar 1 memberikan gambaran bahwa kompetensi pengetahuan (*knowledge Competencies*) dan keahlian (*skill competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia

Sedangkan *self-concept* (konsep diri), *trait* (watak/sifat) dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berada pada titik central kepribadian seseorang (Spencer and Spencer, 1993).

Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan sehingga program pelatihan merupakan cara yang baik untuk menjamin tingkat kemampuan SDM. Sedangkan motif kompetensi dan “*trait*” berada pada “*personality iceberg*” sehingga cukup sulit untuk dinilai dan dikembangkan sehingga salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi.

Adapun konsep diri (*self-concept*) terletak diantara keduanya . sedangkan sikap dan nilai (*values*) seperti percaya diri “*self-confidence*” (*seeing one’s self as a “ technical/profesional”*) dapat di rubah melalui pelatihan, psikotrapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Hubungan Sebab Akibat

Menurut gambar 2 bahwa kompetensi yang terdiri dari “*motive, trait dan self-concep*” diharapkan dapat memprediksi tindakan perilaku seseorang sehinggah pada akhirnya dapat memprediksi kinerja seseorang.

Kompetensi selalu mengandung maksud atau tujuan, yang merupakan dorongan *motiv* atau *trait* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh suatu hasil. Misalnya kompetensi pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skills*) tanpa kecuali termasuk juga kompetensi *motiv, trait* dan konsep diri, yang mendorong digunakan pengetahuan dan keahlian.

Perilaku tanpa maksud dan tujuan tidak bisa di definisikan sebagai kompetensi. Sebagai contoh pihak manajemen berjalan-jalan dilingkungan kantor. Tanpa mengetahui mengapa manajer berjalan dilingkungan kantor, anda tidak mengetahui, kompetensi apa yang sedang diperhatikan pihak manajemen. Dan tujuan manajer berjalan-jalan dilingkungan kantor tersebut dapat di asumsikan mungkin karena bosan, melemaskan kaki, atau memantau suatu pekerjaan.

Pada alur model di atas dapat di gunakan untuk analisis “*risk asesment*” (Spencer and spencer, 1993). Misalnya , jika kita lihat arah pada gambar tersebut bahwa bagi organisasi yang tidak memilih, mengembangkan dan menciptakan motivasi kompetensi untuk karyawannya , jangan harap terjadi perbaikan dalam produktivitas, profitabilitas dan kualitas terhadap suatu produk dan jasa.

Kategori Kompetensi.

Menurut spencer and spencer (1993) bahwa kompetensi dapat di bagi atas 2

(dua) kategori yaitu “*threshold*” dan “*differentiating*” menurut kriteria yang di gunakan memprediksi kinerja suatu pekerjaa. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang berkinerja tinggi dan rata-rata kompetensi “*threesold*” untuk seorang sales adalah pengetahuan tentang produk atau kemampuannya untuk mengisi formulir. Sedangkan “*differentating compencies*” adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah, misalnya, seseorang yang memiliki orientasi motivasi biasanya yang di perhatikan pada penetapan tujuan yang melebihi apa yang ditetapkan organisasi kompetensi seorang sales yang bermotivasi tinggi dapat menetapkan target yang jauh lebih ketimbang yang kinerjanya pada tingkat rata-rata.

Model kompetensi dan pendekatan yang terintegrasi dalam manajemen sumber daya manusia. Pada bagian ini akan di bahas tentang bagaimana model kompetensi dikaitkan dengan strategi manajemen SDM. Pada gambar 3 di bawah ini di sajikan unsur-unsur yang terintegrasi dalam fungsi manajemen SDM dan model kompetensi.

• Rekrutmen dan seleksi

Sistem rekrutmen yang berbasis kompetensi biasanya memusatkan pada metode seleksi yang dapat digunakan untuk memilih sejumlah calon dari populasi pelamar yang cukup besar secara cepat dan efisien.

Seleksi dalam proses rekrutmen memerlukan tantangan yang khusus, seperti menseleksi dari sejumlah pelamar dalam kurun waktu yang pendek. Oleh karena itu sistem rekrutmen yang berbasis kompetensi perlu menekankan kepada usaha mengidentifikasi 3 atau 5 kompetensi yang memenuhi kriteria seperti:

➤ Kompetensi yang telah di kembangkan dan di perlihatkan oleh pelamar dalam suatu pekerjaan (misalnya : inisiatif)

➤ Kompetensi yang dapat memprediksi prospek keberhasilan calon pegawai jangka panjang dan kompetensi tersebut sulit di kembangkan melalui training atau pengalaman kerja (misalnya: Motivasi berprestasi)

➤ Kompetensi yang dapat di percaya dengan menggunakan wawancara perilaku yang singkat dan tertentu. Misalnya , jika kolaborasi tim leadership merupakan kompetensi yang di inginkan , para pewawancara dapat meminta calon menunjukan kompetensi tersebut.

• **Penempatan dan rencana suksesi**

Penempatan dan rencana suksesi berbasis kompetensi memusatkan kepada usaha identifikasi calon yang dapat memberikan nilai tambah pada suatu pekerjaan organisasi. Oleh karena itu, sistem seleksi dan penempatan harus menekankan kepada identifikasi kompetensi yang paling di butuhkan bagi kepentingan suatu pekerjaan tertentu. Usaha yang dilakukan adalah menggunakan sebnyak mungkin sumber informasi tentang calon sehingga dapat di tentukan apakah calon memiliki kompetensi yang di butuhkan.

Metode penilaian atas calon yang dapat di lakukan melalui berbagai cara seperti wawancara perilaku (*behavioral event review*) tes, simulasi lewat assesment centers, menelaah laporan evaluasi kinerja atas penilaian atasan, teman sejawat dan bawahan . Calon pegawai direkomendasikan untuk promosi atau di tetapkan pada suatu pekerjaan berdasarkan atas ranking dari total bobot skor berdasarkan kriteria kompetensi.

• **Pengembangan Karier**

Kebutuhan kompetensi untuk pengembangan dan jalur karier akan menentukan dasar untuk pengembangan karyawan, karyawan yang dinilai lemah pada aspek kompetensi tertentu dapat di arahkan untuk kegiatan pengembangan kompetensi tertentu sehingga di

harapkan dapat memperbaiki kinerjanya. Beberapa pilihan pengembangan kompetensi termasuk pengalaman “*assessment centre*”, lembaga-lembaga training, pemberian tugas-tugas pengembangan, mentor dan sebagainya. Misalnya, jika si A dinilai lemah dalam ketrampilan dalam keahlian tertentu, ia dapat di tawarkan penugasan pengembangan dengan cara bekerja membantu manajer seniornya yang dapat di kenal kehebatannya melalui cara ini karyawan dapat memperoleh pengetahuan dan cara kerja yang lebih baik untuk memperbaiki dirinya.

Proses perolehan kompetensi (*competency acquisition process*) telah di kembangkan untuk meningkatkan tingkat kompetensi yang meliputi:

➤ Recognition; suatu simulasi atau studi kasus yang memberikan kesempatan peserta untuk mengenali satu atau lebih kompetensi yang dapat memprediksi individu berkinerja tinggi dalam pekerjaannya sehingga seseorang dapat belajar dari pengalaman simulasi tersebut.

➤ Understanding; intuksi khusus termasuk modelling perilaku tentang apa itu kompetensi dan bagaimana penerapan kompetensi tersebut.

➤ Assessment; umpan balik kepada peserta tentang beberapa banyak kompetensi yang dimiliki peserta (membandingkan skor peserta). Cara ini dapat memotivasi peserta mempelajari kompetensi sehingga mereka sadar adanya gap antara kinerja yang aktual dan kinerja yang ideal.

➤ Feedback; suatu latihan di mana peserta dapat mempraktekan kompetensi dan memperoleh umpan balik bagaimana peserta dapat melaksanakan pekerjaan tertentu di banding dengan seseorang yang berkinerja tinggi.

➤ Job Aplikacation; peserta menetapkan tujuan dan mengembangkan tindakan yang spesifik agar dapat menggunakan kompetensi di dalam kehidupan nyata.

• **Kompensasi untuk Kompetensi dan Manajemen Kinerja**

Sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di kembangkan dari standar dan hasil

kinerja tradisional. Sistem tersebut mengukur perilaku yang di butuhkan untuk mencapai tugas-tugas pekerjaan tertentu dan memenuhi tanggung jawab suatu jenis pekerjaan berdasarkan kompetensi yang dapat di perlihatkan oleh seseorang yang berkinerja tinggi dan rendah.

Efektifitas evaluasi kinerja tergantung pada ketepatan penggunaan masing-masing bentuk data yang di tentukan sebagai sasaran suatu sistem dan tingkat pengawasan atas kinerja karyawan untuk masing-masing variabel yang dinilai. Data hasil kinerja biasanya digunakan untuk keputusan pemberian *rewards*. Jika karyawan mempunyai pengawasan yang bersifat individual atas hasil suatu pekerjaan (misalnya, dalam kerja tim), maka "*reward*" hanya akan di dasarkan atas hasil tersebut. Hasil pekerjaan tersebut tentunya dapat mengakibatkan demotivasi bagi individu yang berkinerja tinggi. Dalam hal ini beberapa porsi "*reward*" harus didasarkan atas "*job behavior*". Data *job behavior* biasanya digunakan untuk keputusan pengembangan skill individu. Misalnya, bagaimana evaluasi terhadap kinerja manajer X menunjukkan adanya kelemahan dalam kepemimpinan kelompok, maka orang tersebut dapat disarankan untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan untuk mengembangkan keahliannya. Sistem kompensasi yang didasarkan pada keahlian juga secara eksplisit mengkaitkan *reward* terhadap pengembangan keahlian. Cara ini sangat tepat untuk dilakukan apabila karyawan tidak memiliki kontrol terhadap hasil-hasil kerjanya.

Beberapa Kompetensi yang Dibutuhkan untuk Masa Depan

Apa yang dapat kita katakan atau perkiraan mengenai kompetensi yang mungkin dibutuhkan untuk memenuhi tantangan baru dimasa depan dan bentuk-bentuk organisasi yang akan dapat kita hadapi?. Dari pemikiran para ahli dapat di identifikasi beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki orang pada tingkat eksekutif, manajer, dan karyawan.

• Tingkat Eksekutif

Pada tingkat eksekutif diperlukan kompetensi tentang (1) *strategic thinking*; (2) *change leadership* (3) *relationship management*.

Strategic thinking adalah kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi "*strategic response*" secara optimum.

Aspek *change leadership* adalah kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dapat di transformasikan kepada pegawai. Pemahaman atas visi organisasi oleh para karyawan akan mengakibatkan motivasi dan komitmen sehingga karyawan dapat bertindak sebagai sponsor inovasi dan "*entrepreneurship*" terutama dalam mengalokasikan sumber daya organisasi sebaik mungkin untuk menuju kepada proses perubahan.

Sedangkan kompetensi *relationship management* adalah kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan negara lain. Kerja sama dengan negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.

• Tingkat Manajer

Pada tingkat manajer, paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi seperti: fleksibilitas, *change implementation*, *interpersonal understanding and empowering*

Aspek fleksibilitas adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial; apabila strategi perubahan organisasi diperlukan untuk efektifitas pelaksanaan organisasi. Dimensi "*interpersonal understanding*" adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia. Aspek pemberdayaan (*empowerment*) adalah kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, mengembangkan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan reward bagi peningkatan kinerja. Kesemua faktor-

faktor membuat karyawan merasa termotivasi dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar.

Adapun dimensi "*team facilitation*" adalah kemampuan untuk menyatukan orang untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama; termasuk dalam hal ini adalah memberikan kesempatan setiap orang untuk berpartisipasi dan mengatasi konflik.

Sedangkan dimensi "*portability*" adalah kemampuan untuk beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan luar negeri sehingga manajer harus "*portable*" terhadap posisi-posisi yang ada di negara manapun.

- **Tingkat Karyawan**

Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti fleksibilitas; kompetensi menggunakan dan mencari berita, motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja di bawah tekanan waktu; kolaborasi, dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

Dimensi fleksibilitas adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman. Aspek mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar adalah kompetensi tentang antusiasme untuk mencari untuk mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal.

Dimensi motivasi berprestasi adalah kemampuan untuk mendorong inovasi; perbaikan berkelanjutan dalam kualitas dan produktivitas yang di butuhkan untuk memenuhi tantangan kompetensi.

Aspek motivasi kerja dalam tekanan waktu merupakan kombinasi fleksibilitas, motivasi berprestasi, menahan stress dan komitmen organisasi yang membuat individu bekerja dengan baik dibawah permintaan produk-produk baru walaupun dalam waktu yang terbatas. Dimensi kolaborasi adalah kemampuan bekerja secara kooperatif di dalam kelompok yang multi disiplin ; menaruh harapan positif kepada yang lain, pemahaman interpersonal dan komitmen organisasi.

Sedangkan dimensi yang terakhir untuk karyawan adalah keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik ; dan inisiatif untuk mengatasi masalah-masalah yang di hadapi pelanggan.

Penutup

Tulisan ini mencoba menggunakan kerangka pikir bagi manajemen SDM pada berbagai bentuk organisasi yang akan kita hadapi di masa yang akan datang. Arti penting manajemen SDM pada dekade yang akan datang mendorong kita untuk mencari solusi yang telah terbukti efektivitasnya ketimbang bereksperimen dengan ide-ide baru yang belum jelas dan teruji.

Argumentasi lain dengan digunakan konsep yang telah di uraikan sebelumnya didasarkan atas pemikiran konsep ini bersifat universal. Konsep tersebut lebih bersifat alat yang "*straightforward*" untuk melihat suatu pekerjaan dan peran yang di mainkan seseorang dalam organisasi . bila konsep tersebut kita letakan ditengah manajemen SDM dan di gunakan sehari-hari dalam diskusi kita tentang manusia , maka deskronisasi yang jelas dari perilaku tersebut menjadi bagian dari budaya kerja dan budaya organisasi kita. Seperti dikatakan dalam tulisan ini yang terdahulu bahwa faktor kunci keberhasilan bagi suatu organisasi yang ada adalah : *Mission, Competence, Information* dan *Culture*.

Kesimpulan yang dapat di ambil lainnya bahwa manajemen SDM yang berbasis kompetensi dapat membantu memenuhi 3 dari 4 persyaratan yaitu menyakinkan bahwa organisasi memiliki manajer yang dapat menunjukan kepemimpinan yang tepat, karyawan mengetahui apa yang akan dilakukan untuk semua informasi yang di terimah dan kompetensi yang di butuhkan untuk keberhasilan perusahaan.

Pemikiran bahwa kompetensi menjadi wahana untuk komunikasi tentang nilai (*values*) dalam organisasi mendorong kita untuk sampai kepada kesimpulan bahwa pendekatan ini bermanfaat untuk manajemen SDM khususnya

untuk merealisasikan budaya organisasi yang menghargai inisiatif, dan berani mengambil resiko.

Karakteristik kompetensi dan keterkaitan penerapannya dengan seleksi , perencanaan suksesi, pengembangan , sistem penghargaan dan manajemen kinerja sangat membantu keberhasilan organisasi dan individu.

Daftar Pustaka

1. Mitrani, A, Daziel, M. And fitt, D. (1992). *Competency Based Human Resource Management: Value-Driven Strategies for Recruitmen, Development and Reward*; kogan Page Limited: London
2. Spencer, M. Lyle and Spencer, M. Signe (1993). *Competence at Work Models for Superrio Performance*, John Wily & Son, Inc, New York, USA
3. Hall, Jay (1988). *The Competence Conection: A Blue Print for Excellent*. Woodstead Press, Texas, USA
4. Janszen, Felix. (2000). *The Competence Conection: Person Education* Limited, Great Britain.
5. Gilley. W.J and May Cunich, Ann (2000). *Beyond the Learning Organization: Creating a Culture of Continous Growth and Development Though State of the Art Human Resource Practice*. Perseus Book, USA.