

IMPLEMENTASI MANAJEMEN SDM BERBASIS KOMPETENSI: SOLUSI PROAKTIF PERMASALAHAN SDM APARATUR

H e r m a n

Peneliti Pada Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian BKN

Email: hermanbkn@yahoo.com

Abstract

This essay explains about competency-based human resource personnel management. This system offers an proactive alternative which emphasize that all of human resource management process, in particular, placement of individuals in a position is based on information of needs of job's competency, which previously have been analyzed and measured by aspects tend to affect the success of his or her position. So that, in human resource personnel management should be known how human resource competency are managed from the planning stage, organizing, until evaluating. If it is well applied, competency-based human resource personnel management have potency to support organization to achieve the goals and provide surplus for organization.

Key Words: Human Resources Management, Competency, Position

Abstrak

Tulisan ini menjelaskan tentang manajemen SDM aparatur berbasis kompetensi. Sistem ini menawarkan suatu alternatif proaktif yang mengedepankan bahwa seluruh proses manajemen SDM, khususnya penempatan individu dalam suatu jabatan didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan, yang sebelumnya telah dianalisis dan diukur aspek-aspek yang kemungkinan mempengaruhi keberhasilan dalam jabatannya. Untuk itu, dalam pengelolaan SDM aparatur harus terlebih dahulu dicaritahu bagaimana kompetensi SDM dikelola, mulai tahap perencanaan, pengorganisasian sampai dengan evaluasinya. Jika diterapkan dengan baik, manajemen SDM berbasis kompetensi mempunyai potensi untuk mendukung organisasi mencapai tujuan dan memberikan nilai tambah bagin organisasi.

Kata Kunci: Manajemen SDM, Kompetensi, jabatan

PENDAHULUAN

Keberadaan manusia, yang populer dengan sebutan sumber daya manusia (SDM), dalam organisasi memiliki posisi sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang ada di dalam organisasi. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan SDM dalam menangkap berbagai fenomena perubahan, menganalisis dampaknya terhadap organisasi, dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Mencermati kenyataan tersebut, peran manajemen

SDM dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih mengarah pada pengembangan potensi SDM agar menjadi kreatif dan inovatif. Karena pada hakikatnya, SDM merupakan sumber pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang terakumulasi dalam diri anggota organisasi. Kemampuan tersebut terus diasah dan dikembangkan oleh organisasi sebagai pilar utama organisasi agar selalu memiliki kinerja yang tinggi dalam menunjang keberhasilan organisasi.

Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi

yang cepat dan lingkungan yang dinamis pada setiap dimensi kehidupan manusia, maka organisasi membutuhkan SDM yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan yang prima. Dengan demikian, sebuah organisasi tidak hanya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan (*customer satisfaction*), tetapi juga berorientasi pada nilai (*customer value*), sehingga organisasi tidak semata-mata mengejar pencapaian produktivitas kerja yang tinggi tetapi lebih pada kinerja dalam proses pencapaiannya. Kinerja individu dalam setiap kegiatan merupakan kunci pencapaian produktivitas. Karena, kinerja adalah suatu hasil di mana SDM dan sumber daya lain yang ada di dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat kualitas dan standar yang ditetapkan. Konsekuensinya, organisasi memerlukan SDM yang memiliki keahlian dan kemampuan yang “unik” sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Dalam hal ini, kompetensi SDM memiliki peran yang sangat menentukan dalam upaya mengubah dan meningkatkan kinerja organisasi. Manajemen SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki pegawai secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan setiap perubahan yang dilakukan oleh manajemen.

Pentingnya kontribusi SDM sebagai salah satu pilar utama pendukung kesuksesan organisasi harus sejak dini disadari oleh

pemimpin puncak. Oleh sebab itu, organisasi dituntut untuk melakukan pengembangan berkesinambungan terhadap kuantitas dan kualitas pengetahuan SDM-nya melalui berbagai pelatihan atau merangsang SDM-nya agar *learning by doing* dalam sebuah semangat yang termaktub dalam *learning organization*. Membangun SDM yang didasari oleh kapasitas organisasi untuk mempertahankan kemampuan SDM-nya merupakan langkah awal dalam penciptaan asset SDM yang strategis. Namun langkah awal tersebut bergantung pada proses untuk mencetak SDM yang berkompeten serta kemampuan organisasi untuk meningkatkan nilai tambah individu-individu di dalamnya. Dalam hal ini, penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi memberikan kontribusi signifikan bagi organisasi.

Saat ini sudah banyak organisasi yang telah mulai menggunakan model-model kompetensi (*competency models*) untuk membantu mereka mengenali pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik pribadi yang sangat penting, yang dibutuhkan seseorang untuk mencapai kinerja yang tinggi. Salah satu strategi untuk melakukan perubahan organisasi adalah melalui pribadi yang sangat penting, yang dibutuhkan seseorang untuk mencapai kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, salah satu strategi untuk melakukan perubahan organisasi adalah melalui rekayasa faktor SDM. Makin dirasa pentingnya SDM dalam menciptakan daya saing yang langgeng disebabkan faktor manusia selalu dapat bertahan dalam bentuk situasi persaingan apapun. Karena manusia memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan berkembang serta mampu menciptakan nilai produk atau jasa yang dihasilkan. Untuk itu, setiap organisasi harus mampu merespons perubahan yang terjadi dengan melakukan berbagai inovasi, sehingga organisasi tersebut memiliki SDM yang memiliki kompetensi tinggi

sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam pekerjaannya.

PERUBAHAN PARADIGMA MANAJEMEN SDM

Peningkatan profesionalisme SDM aparatur Indonesia selalu menjadi fokus perhatian para pengambil kebijakan. Berbagai tuntutan perkembangan lingkungan strategis baik internal maupun eksternal selalu menekankan pentingnya peningkatan profesionalisme SDM aparatur secara signifikan agar birokrasi pemerintah mampu mengiringi kecepatan perubahan strategis dan global. Ketertinggalan Indonesia dalam berbagai dimensi kehidupan boleh jadi dipengaruhi oleh kekurangmampuan SDM aparatur di sektor publik ini. Pertanyaannya adalah, mengapa terjadi begitu besar minat organisasi pada penerapan kompetensi pada praktik manajemen SDM di banyak organisasi swasta maupun publik. Dewasa ini pendorong paling penting dari kesuksesan organisasi adalah peningkatan kinerja untuk mencapai hasil yang berkualitas tinggi dan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, organisasi kemudian mulai menyadari dua hal berikut (Gunawan: 2006).

1. Orang-orang yang ada di dalam organisasi adalah aset organisasi yang paling penting, dan bagaimana organisasi mengelola orang-orang tersebut akan memiliki dampak yang langsung terhadap kinerja organisasi. Jika organisasi mengembangkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan, fleksibilitas dan motivasi, maka organisasi akan lebih memiliki kontrol terhadap kemampuan mereka mencapai hasil dan tujuan organisasi dalam lingkungan yang selalu berubah dewasa ini. Pemikiran seperti ini telah membuat banyak organisasi

mengubah strateginya dari yang semula sekedar bereaksi terhadap perubahan dari luar menjadi lebih fokus dan proaktif pada pengembangan kekuatan sumber daya internal sehingga mampu ber-adaptasi dengan perubahan.

2. Perbedaan yang terjadi antara organisasi yang memiliki kinerja yang sangat baik dengan organisasi yang berkinerja kurang baik, merupakan hasil dari fokus pada “bagaimana” hasil kerja tersebut dicapai, tidak hanya pada “apa” yang akan dicapai. Jadi, sementara pengetahuan dan keahlian tetap merupakan komponen yang sangat relevan dari kemampuan pegawai, organisasi-organisasi yang berkinerja sangat baik mempersepsikan bahwa kompetensi perilaku (nilai-nilai, motif, dan karakteristik perilaku) yang disebut oleh Spencer (1993) sebagai “soft competencies” yang membuat adanya perbedaan dalam kinerja sehari-hari dan dalam mencapai hasil yang diharapkan.

Aplikasi pendekatan pengelolaan kinerja pegawai berdasarkan pada “apa” dan juga sekaligus “bagaimana” inilah yang saat ini diistilahkan dengan terminologi “manajemen SDM berbasis kompetensi” (competency-based human resources management). Manajemen SDM berbasis kompetensi dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai rekrutmen sampai dengan pensiun di mana proses pengambilan keputusan-keputusan organisasi didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Siswanto, 2003). Dengan demikian, manajemen SDM berbasis kompetensi adalah aplikasi dari seperangkat kompetensi yang didesain oleh organisasi (manajer SDM) untuk

mencapai kesuksesan kinerja dan hasil yang relevan terhadap strategi organisasi. Ini berarti mengidentifikasi bagaimana kinerja berkaitan dengan hasil organisasi dan memetakan strategi untuk menerapkannya ke seluruh pegawai yang ada dalam organisasi. Hal ini juga berarti memberikan kepada pegawai suatu pendekatan yang sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan kemampuan yang dimilikinya dengan sepenuhnya. Singkat kata, bahwa salah satu metode andal yang pada saat ini banyak digunakan oleh berbagai organisasi, adalah melalui pendekatan manajemen SDM berbasis kompetensi.

Konsep manajemen SDM berbasis kompetensi menawarkan pendekatan baru yang dapat menterjemahkan tuntutan kebutuhan kompetensi organisasi ke dalam kebutuhan jabatan dan kebutuhan kompetensi individu (Siswanto, 2003). Selain itu, dengan pendekatan ini banyak fungsi manajemen SDM yang semula sulit dilakukan menjadi lebih mudah dan praktis, seperti: analisis kebutuhan pelatihan, rencana karier pegawai, pengelompokan jabatan, dan sebagainya, yang kesemuanya disusun berdasarkan tingkat kebutuhan kompetensi. Manajemen SDM berbasis kompetensi merupakan salah satu model yang dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran pengembangan SDM dan organisasi berbasis standar kinerja yang telah ditetapkan. Model ini lebih spesifik, fleksibel, mempunyai relevansi dengan tugas dan pekerjaan, lebih bermutu dan memerlukan waktu yang relatif singkat. Jadi, manajemen SDM berbasis kompetensi adalah pengelolaan SDM, di mana seluruh proses manajemen SDM, khususnya penempatan individu pada suatu jabatan didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi suatu jabatan, yang sebelumnya telah dianalisis dan diukur aspek-aspek yang kemungkinan

akan sangat mempengaruhi keberhasilan/efektivitas penyelesaian tugas/pekerjaan yang dibebankan dalam jabatan tersebut.

Manajemen SDM berbasis kompetensi akan memfasilitasi pengembangan melalui penyediaan alat yang mampu menangani dan mencakup (Gunawan, 2006).

- ♦ Apa yang harus dimiliki untuk melakukan suatu pekerjaan.
- ♦ Apa yang dibawa oleh seseorang ke dalam pekerjaan.
- ♦ Bagaimana kesenjangan yang ada dalam kebutuhan pembelajaran dan pengembangan.
- ♦ Apa aktivitas yang harus dilakukan untuk menutup kesenjangan tersebut.

Melihat kondisi di atas, maka peran dari fungsi SDM dalam organisasi mengalami banyak pergeseran ke arah yang lebih strategis dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Fungsi SDM diposisikan sebagai mitra strategis bagi pimpinan organisasi dalam mengupayakan agar seluruh komponen dan sumber daya organisasi dapat memberikan kontribusi dan kinerja terbaik agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai.

KONSEP DAN UNSUR UTAMA KOMPETENSI

Jika kita mendengar kata kompetensi, maka akan banyak sekali penafsiran yang berbeda mengenai maksud dan makna kata tersebut. Sebagai contoh, mungkin kita pernah mendengar kalimat seperti: "karena jabatan saudara, saya pikir saudaralah yang paling berkompeten dalam menjawab pertanyaan itu", atau mungkin kalimat lain, seperti: "orang tersebut ternyata tidak kompeten dalam menjelaskan masalah SDM organisasi sehingga masih ada beberapa hal yang masih membingungkan". Kedua ucapan di atas

sama-sama menggunakan kata kompeten untuk menjelaskan hal yang ternyata berbeda. Kalimat pertama, kompeten dapat diartikan sebagai orang yang berhak atau orang yang tepat karena posisi/jabatannya dalam menjawab permasalahan, sedangkan pada contoh kalimat kedua, kompeten lebih tepat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menjelaskan suatu permasalahan. Pertanyaan yang muncul kemudian adalah, apakah arti kompetensi dalam kaitan dengan manajemen SDM berbasis kompetensi, sebagaimana tema dalam tulisan ini?

Kompetensi memiliki banyak pengertian, yang masing-masing menyoroti aspek dan penekanan yang berbeda-beda. Pengertian kompetensi yang diajukan oleh masing-masing ahli banyak didasarkan pada hasil penelitian dan atau pengamatan. Secara sederhana, kompetensi diartikan sebagai kemampuan manusia yang ditemukan dari praktik dunia nyata dan dapat digunakan untuk membedakan antara mereka yang sukses/unggul (*superior*) dengan mereka yang biasa-biasa saja di tempat kerja. Menurut Kamus Kompetendi LOMA (Lasmadi, 2002), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Pengertian kompetensi yang sekarang banyak dianut oleh para praktisi manajemen SDM dikemukakan oleh Leyle M. Spencer Jr. dan Signe M. Spencer dari kelompok konsultan terkenal Hay dan MacBer (1993). Menurut mereka berdua, kompetensi adalah "an underlying characteristic's of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation". Kompetensi diartikan sebagai karakteristik

dasar seseorang (*individu*) dan berkaitan dengan efektivitas kinerja dalam pekerjaannya. Definisi kompetensi di atas mengandung tiga hal. Pertama, kompetensi merupakan bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Kedua, bahwa kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau mem-prediksi perilaku dan kinerja. Dan ketiga, bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Pengertian di atas menunjukkan banyak ragam tentang pengertian kompetensi. Namun, pada dasarnya terjadi semacam "konvensi" atau kesepakatan umum, bahwa kompetensi mengandung tiga elemen/unsur pokok, yaitu: pengetahuan (*knowledge*), berada pada tataran *cognitive domain*; keterampilan/keahlian (*skill*), berada pada tataran *psychomotoric domain*; dan sikap (*attitude*) atau kualitas pribadi (*personal quality/ personal attributes*), berada di wilayah *affective domain*. Dengan demikian, kompetensi dapat diartikan sebagai tingkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap (tingkah laku) yang harus dimiliki oleh seseorang agar efektif dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya. Ketiga unsur kompetensi tersebut secara langsung mempengaruhi perilaku (*behavior*) seseorang (*pegawai*) dan pelaksanaan suatu tugas. Pemilikan kompetensi oleh seorang *individu* diasumsikan akan memberikan kontribusi besar pada peningkatan kinerja *individu*, dan selanjutnya peningkatan kinerja organisasi.

Secara jelas, kontribusi tiga unsur kompetensi di atas dapat dilihat melalui contoh "Seorang Petani yang Sukses" berikut ini. Untuk mencapai kesuksesannya, petani tersebut perlu memiliki pengetahuan mengenai aspek-aspek pertanian, seperti: jenis tanah, peredaran

musim, jenis benih yang baik, berbagai penyakit tanaman dan cara mencegahnya. Di samping itu, petani tersebut juga memerlukan berbagai keterampilan, seperti: menggunakan traktor, memasang sistem pengairan, penyiraman, dan penyemprotan serangga. Selain itu, sikap pribadi yang diperlukan, seperti: kesabaran untuk menunggu panen hasil pertaniannya, berdisiplin agar tanamannya dapat dijaga dengan rapi, mempunyai sense of urgency agar hasil dapat dipanen tepat waktu, dan sikap lain yang diperlukan agar mereka sukses menjadi seorang petani.

Walaupun demikian, penting untuk diketahui bahwa tingkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap pribadi antara petani yang satu dengan yang lainnya tidak selalu sama. Karena dalam komunitas (industri) pertanian, terdapat berbagai peringkat petani. Contohnya, ada petani yang hanya bertani di sekitar pekarangan rumah sebagai suatu kesenangan, ada petani kecil yang bertindak lebih sebagai usahawan, dan ada juga petani yang menjalankan kegiatan bertani secara berladang. Oleh karena itu, tingkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap kualitas pribadi yang diperlukan bagi setiap petani akan berbeda. Dan "kepiawaian" ini harus ditetapkan secara jelas, jika sekiranya kinerja yang diinginkan hendak diukur. Misalnya, pengetahuan yang diperlukan oleh seorang petani kelapa sawit yang bertindak sebagai pengusaha industri pertanian, hendaknya mencakup pasar luar negeri, pertukaran mata uang asing, dan sebagainya. Begitu juga dengan tingkat keterampilan yang diperlukan harus mencakup hal-hal yang berkaitan dengan perdagangan luar negeri dan keterampilan membangun jaringan pasar internasional.

KOMPETENSI DAN KINERJA SDM

Dari beberapa literatur disebutkan bahwa kompetensi dapat diklasifikasikan dari berbagai sudut pandang yang berbeda (Spencer & Spencer, 1993). Pada awalnya, kompetensi diklasifikasikan menjadi kompetensi teknis dan manajerial. Semakin tinggi tingkat manajerial suatu jabatan, akan membutuhkan tingkat kompetensi manajerial yang semakin tinggi dan tingkat kompetensi teknis yang semakin rendah, begitu juga sebaliknya. Dalam perkembangannya, ternyata dikotomi kompetensi teknis dan manajerial ini terlalu disederhanakan, karena seolah-olah tidak ada bidang lain yang juga penting untuk efektivitas operasional organisasi.

Selanjutnya, kompetensi lebih diperluas dan bersifat umum berdasarkan substansinya, yaitu dibagi menjadi dua kelompok besar, "kompetensi umum" (generic competencies atau soft competencies) dan "kompetensi bidang" (hard competencies). Kompetensi dapat pula diklasifikasikan menurut tingkat kompetensi dan efek tingkat kinerja yang ditimbulkannya. Dalam klasifikasi ini, kompetensi dibedakan menjadi "kompetensi minimum/kompetensi ambang" (threshold competencies) dan "kompetensi pembeda kinerja superior dengan yang biasa/rata-rata" (differentiating competencies). Kompetensi minimum menunjuk pada tingkat kompetensi yang dibutuhkan seseorang dalam pekerjaannya agar efektif, namun belum tentu mengakibatkan seseorang memiliki kinerja superior atau di atas rata-rata. Sedangkan differentiating competencies, merupakan tingkat kompetensi yang dapat membedakan kinerja (performansi) superior di atas rata-rata.

Selain itu di tingkat organisasi, kompetensi dapat pula diklasifikasikan menurut perannya dalam pencapaian visi, misi, strategi dan budaya organisasi. Dalam hal ini,

kompetensi dibedakan menjadi “kompetensi inti” (core competencies) dan “kompetensi pendukung” (supporting competencies). Kompetensi ini diperlukan untuk mendukung pencapaian visi, misi, strategi dan budaya organisasi. Kompetensi inti memiliki kontribusi dan keterkaitan yang jelas dengan visi, misi, strategi dan budaya organisasi. Pada umumnya, kompetensi inti merupakan kompetensi wajib yang harus dimiliki oleh seluruh komunitas organisasi, karena diyakini memberikan nilai tambah dan kemampuan bersaing organisasi. Misalnya, jika suatu organisasi pemerintah memiliki visi untuk “mengutamakan pelayanan masyarakat”, maka kompetensi inti yang wajib dimiliki oleh seluruh anggota organisasi pemerintah tersebut dapat berupa kompetensi “customer orientation”, kompetensi yang berorientasi pada pelayanan. Sedangkan kompetensi pendukung, umumnya diperlukan oleh bagian atau unit organisasi dalam menjaga kelancaran dan efektivitas operasional organisasi. Kompetensi pendukung biasanya lebih spesifik sesuai dengan bidang atau bagian organisasi.

Sebagai organisasi publik, instansi pemerintah hidup dalam lingkungan yang secara terus menerus berubah dan mempengaruhi kelangsungan hidupnya. Untuk itu, organisasi ini harus senantiasa melakukan upaya-upaya yang dapat memperkokoh keberadaannya dalam lingkungan yang selalu bergerak dinamis. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan selalu memberikan nilai tambah (value added) bagi lingkungan masyarakat melalui pemberian berbagai macam output pelayanan. Upaya ini hanya dapat dilakukan jika organisasi memiliki SDM yang berkompeten. Permasalahannya, SDM organisasi pemerintah yang ada tidak selalu sesuai dengan apa yang dituntut untuk keberhasilan sebuah pekerjaan. Meminjam

istilah pakar manajemen, dalam lingkup organisasi pemerintah saat ini mengalami apa yang disebut dengan understaffed and overstaffed management. Artinya, di satu sisi mengalami kelebihan pegawai yang tidak dibutuhkan oleh organisasi, tetapi di sisi lain justru kekurangan pegawai yang memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Kondisi di atas antara lain akibat dari proses manajemen SDM aparatur selama ini yang mengabaikan kompetensi sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi. Sudah menjadi rahasia umum bahwa kerap dijumpai adanya instansi pemerintah yang memiliki SDM yang berasal dari berbagai macam sumber “titipan” yang seringkali merepotkan, karena tidak didukung oleh kemampuan yang dimiliki. Atau, bisa juga disebabkan oleh tuntutan perkembangan lingkungan yang tidak didukung oleh perkembangan kompetensi yang dihasilkan oleh institusi pendidikan, sehingga selalu ada kesenjangan antara yang dihasilkan dengan yang diharapkan. Untuk itu, organisasi mau tidak mau harus berupaya untuk membangun kompetensi aparaturnya. Meminjam pendapat seorang konsultan MSDM, bahwa perbaikan atau peningkatan kinerja SDM dalam suatu organisasi pada dasarnya dapat dilakukan dengan dua jenis intervensi (Baso, 2003). Pertama, intervensi melalui perbaikan sistem dan lingkungan kerja, yang kedua, adalah intervensi melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan yang ditujukan pada perbaikan kinerja karena kurangnya kemampuan atau kompetensi yang rendah. Dari uraian singkat ini jelas bahwa kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam suatu organisasi.

MANAJEMEN SDM APARATUR BERBASIS KOMPETENSI

Dalam manajemen SDM berbasis kompetensi, keputusan dan aktivitas yang dilaksanakan selalu mengacu kepada kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu yang terukur dan dapat teramati validitasnya berdasarkan seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi. Dengan mengacu pada kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu dapat dibangun suatu sistem informasi manajemen SDM berbasis kompetensi yang terintegrasi (*integrated competencies based human resource management information system*). Sistem ini merupakan database yang dibagi berdasarkan fungsi manajemen SDM secara terpadu. Informasi yang dihasilkan selalu mengacu pada data kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu (HRI Indonesia, www.Asb.co.id).

Berangkat dari pemikiran tersebut, maka pembicaraan mengenai pengelolaan kompetensi SDM aparatur harus terlebih dahulu mencari tahu bagaimana kompetensi SDM organisasi dikelola, mulai tahap perencanaan, pengorganisasian sampai dengan mengevaluasinya (Talim, 2002).

Pertama, merencanakan kompetensi SDM. Artinya, organisasi harus berpijak dari visi dan misi organisasi (instansi), kemudian diterjemahkan ke dalam strategi fungsional yang ada. Dengan kata lain, visi dan misi organisasi diterjemahkan ke dalam strategi pengelolaan SDM aparatur, yang kemudian diterjemahkan menjadi tuntutan kompetensi SDM yang harus dimiliki. Selanjutnya, kompetensi SDM ini harus dipetakan agar lebih mudah dalam pengelolaannya. Pemetaan kompetensi ini akan merupakan rancangan kompetensi yang mau dibangun

organisasi, baik yang merupakan kompetensi inti (*core competencies*) maupun kompetensi pendukung (*supporting competencies*). Kedua, pengorganisasian kompetensi SDM. Setelah peta kompetensi diketahui, organisasi harus melakukan pengelompokan atas kompetensi tersebut. Upaya pengelompokan ini bisa dilakukan melalui penentuan bidang-bidang kompetensi inti yang merupakan tonggak organisasi, maupun bidang kompetensi pendukung. Tentunya, hal ini akan berlainan untuk organisasi yang berbeda. Melalui pengorganisasian ini, organisasi akan lebih mudah dalam upaya pengembangan kompetensi yang lebih jauh.

Ketiga, pengembangan kompetensi. Upaya ini dimulai dengan penilaian terhadap kompetensi yang saat ini sudah dimiliki oleh SDM yang ada. Kemudian dibandingkan dengan peta kompetensi yang telah disusun, sehingga dapat diketahui gap antara kompetensi yang seharusnya dimiliki dan yang diharapkan. Berangkat dari kondisi ini, selanjutnya organisasi melakukan berbagai upaya pembangunan dan pengembangan kompetensi SDM, sehingga peta kompetensi tadi dapat terisi dengan baik. Keempat, organisasi melakukan evaluasi terhadap kompetensi yang sudah dibangun dan dikembangkan tadi, untuk mengetahui sampai sejauh mana upaya yang dilakukan telah mencapai sasaran peta kompetensi yang telah disusun. Upaya evaluasi ini harus senantiasa memperhatikan perkembangan situasi yang ada, sehingga apabila diperlukan organisasi harus juga melakukan berbagai penyesuaian baik terhadap peta kompetensi maupun pengembangan kompetensi aparatur yang telah disusun.

Pertanyaannya sekarang adalah, bagaimana organisasi dapat melakukan pengelolaan SDM berbasis kompetensi? Pada dasarnya, manajemen SDM berbasis

kompetensi merupakan salah satu konsep manajemen SDM yang mengaitkan aktivitas SDM dalam organisasi dengan kompetensi inti/dasar yang mau diunggulkan. Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa langkah awal yang perlu dilakukan oleh organisasi pemerintah adalah mengidentifikasi visi dan misi yang hendak dicapai. Dengan begitu, akan diketahui ke arah mana yang akan dituju, strategi apa yang mau dikembangkan, barulah kemudian, organisasi menyusun rancangan/model kompetensi (dalam bentuk peta kompetensi) seperti apa yang mau dibangun untuk mencapai visi dan misi tersebut.

Misalnya, Badan Kepegawaian Negara (BKN) ingin menjadikan diri sebagai institusi yang handal dalam manajemen aparatur, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS), maka sebagai organisasi pemerintah, BKN akan terus-menerus mengembangkan kompetensi SDM-nya di bidang manajemen aparatur, mulai rekrutmen pegawai, haruslah dicari mereka yang memiliki pengetahuan, keterampilan, atau keahlian di bidang MSDM. Begitu pula dengan berbagai kajian dan penelitian-penelitian MSDM difokuskan pada bidang aparatur, dan seterusnya.

Berdasarkan peta kompetensi dan upaya pengembangan kompetensi SDM-nya, selanjutnya BKN sebagai organisasi pemerintah haruslah menggunakan peta yang telah disusun tadi sebagai dasar dalam berbagai keputusan SDM-nya. Mulai pelaksanaan pengadaan SDM-nya, dalam penentuan persyaratan, dan prosedur seleksi, maka tuntutan kompetensi akan dijadikan dasar. Program-pragoram sosialisasi, pelatihan, dan pengembangan SDM dilakukan dalam rangka pembangunan kompetensi SDM. Penentuan arah karier, pengelolaan kinerja, dan kompensasi yang diberikan juga berdasarkan pada kompetensi SDM yang dimilikinya. Dengan demikian,

segala upaya organisasi dalam aktivitas SDM-nya mengacu pada kompetensi SDM yang hendak dibangun oleh organisasi.

Manajemen SDM berbasis kompetensi memandang hasil kerja yang diharapkan dan peran atau persyaratan kerja organisasi dari sudut pandang orang dibandingkan dengan sudut pandang pekerjaan. Pendekatan ini yang membuat kompetensi menjadi fondasi dari seluruh fungsi manajemen SDM ini, di mana kompetensi menggerakkan sistem rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, promosi, pelatihan, manajemen kinerja, dan penghargaan. Kinerja yang luar biasa tidak hanya sekedar berhasil, tetapi lebih pada tujuan utama dari organisasi untuk menerapkan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi. Sederhanya, kompetensi yang hendak dibangun oleh BKN mestinya hanya dalam dua area, yaitu kompetensi jabatan dan kompetensi individu. Kompetensi dalam konteks jabatan berarti kompetensi yang dipersyaratkan oleh suatu jabatan. Ini yang biasa dikenal dengan sebutan standar kompetensi jabatan. Sementara kompetensi dalam konteks individu artinya kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu pegawai. Keduanya dibandingkan (dinilai), seberapa jauh kesesuaian antara kompetensi yang dipersyaratkan oleh suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki setiap individu pegawai.

Jika diterapkan dengan baik, manajemen SDM berbasis kompetensi mempunyai potensi untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya dan memberikan nilai bagi organisasi. Pritchard tahun 1977 (Gunawan, 2006) menunjukkan bahwa kompetensi merupakan cara mengintegrasikan strategi SDM dengan strategi organisasi, sehingga menambah nilai kinerja bagi organisasi. Selain itu, kompetensi memberdayakan setiap individu dan tim, serta membebaskan

manajemen dari proses-proses SDM yang kompleks. Cooper, Lawrence, Kierstead, Lynch, dan Luce (Gunawan, 2006) mencatat beberapa hal positif yang dihasilkan dari model manajemen SDM berbasis kompetensi yang baik, yaitu: mengaitkan kompetensi individu secara langsung pada strategi dan tujuan organisasi, mengembangkan profil posisi dan peran, serta mencocokkan individu pada tugas dan tanggung jawab tertentu, meningkatkan kemampuan untuk memonitor dan memperbaiki secara berkelanjutan profil kompetensi, dan mendukung organisasi dalam menerapkan sistem SDM yang lebih baik. Selanjutnya Lucia dan Lepsinger (1999) menyebutkan beberapa manfaat yang dirasakan dalam penerapan model kompetensi, yaitu: memberikan klarifikasi baik untuk pekerjaan maupun ekspektasi kerja, membantu menciptakan praktik rekrutmen yang efektif, meningkatkan produktivitas, menciptakan proses yang efektif untuk sistem penilaian dan umpan balik 360 derajat, menyediakan alat untuk membantu organisasi menghadapi lingkungan yang berubah cepat, serta menyelaraskan perilaku dengan nilai-nilai dan strategi organisasi.

CATATAN PENUTUP

Secara sistematis, penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi dalam menghadapi berbagai tantangan dan tuntutan yang muncul pada organisasi di sektor publik adalah dengan mengembangkan rencana implementasi seperti yang disarankan oleh Dubois dan Rothwell (2004). Langkah pertama, adalah mengidentifikasi tujuan organisasi dan kebutuhan pengguna sistem SDM. Langkah kedua, adalah melakukan pemetaan dan analisis lingkungan. Langkah ketiga, adalah mengidentifikasi area-area yang

merupakan perhatian utama dari pengguna sistem SDM. Langkah keempat, adalah menyelaraskan tujuan organisasi dengan kebutuhan pengguna sistem SDM, serta menetapkan sasaran dari penerapan sistem berbasis kompetensi. Langkah kelima, adalah mengembangkan rencana manajemen proyek untuk mengelola dan memandu proses implementasi jangka panjang. Langkah keenam, adalah melaksanakan rencana manajemen proyek. Langkah terakhir adalah melakukan evaluasi periodik untuk melihat perkembangan implementasi.

Manajemen SDM berbasis kompetensi ini menjadi efektif pada saat kompetensi dikaitkan secara konsisten dengan proses perencanaan strategis dan standar-standar kinerja organisasi yang terukur. Dalam banyak proses perencanaan di lingkungan organisasi publik saat ini, ada banyak pemikiran bahwa penerapan kompetensi sebagai basis sistem manajemen SDM dapat meningkatkan kualitas dan kinerja dari para aparatur dalam melakukan pelayanan publik, dan searah dengan tantangan eksternal yang dihadapi yang menuntut transparansi, meritokrasi, dan kinerja layanan yang tinggi. Semoga.

REFERENSI

- Anntoinette D. Lucia, Richard Lepsinger, 1999, *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factor in Organizations*, Jossey-Bass/Pfeiffer, A wiley Company, San Francisco.
- Dharma Surya, *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi*, Usahawan, Nomor 01 Tahun XXXI, Januari 2002.
- Dubois, David D., 1993, *Competency-Based*

- Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change, HRD Press, Inc., Unites States.
- Gunawan, Budi, 2006, Membangun Kompetensi Polri: Sebuah Model Penerapan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi, Yayasan Pengembangan Kajian Ilmu Kepolisian, Jakarta.
- Lasmadi, Arbono, Peran baru Bagi Fungsi SDM dan Para Paraktisinya, 2002, (www.e-psikologi.com).
- Siswanto, Joko, Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, makalah disampaikan dalam Lokakarya Pengukuran Kompetensi Individu, Departemen Kesehatan, Jakarta, 2003.
- Spencer, Lyle M., Signe M. Spencer, 1993, Competence at Work: Models for Superior Performance, John Wiley and Sons, Inc., New York.

