

REPOSISI PERAN MSDM UNTUK MENGEFEKTIFKAN PRAKTIK MSDM DI
ORGANISASI BISNIS
(REPOSITIONING OF HRM ROLE FOR HRM PRACTICAL EFFECTIVELY IN BUSINESS
ORGANIZATION)

Oleh :

R.M. Moch. Wispandono
(Fakultas Ekonomi Universitas Trunojoyo)
Jln. Raya Telang – Kamal, Bangkalan

Abstract

Berbagai tantangan dan praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) khususnya di organisasi bisnis di Indonesia membutuhkan penanganan yang tepat untuk menuju kesuksesan dalam mencapai sasaran organisasi. Berbagai tantangan dan praktik MSDM seperti: orientasi pada pengendalian dan pemberdayaan personel yang tidak berkembang; ketidaktepatan dalam implementasi strategi, sistem, praktik MSDM; penerapan horison waktu jangka pendek untuk pendidikan dan pelatihan SDM (Biaya vs investasi SDM); dan konsep manajemen yang ambiguitas di SDM merupakan kenyataan yang harus dihadapi dan dicari solusi dengan kerangka kerja melihat posisi dan peranan SDM dalam organisasi. Reposisi peran SDM menjadi penting karena salah satu tujuan yang dicapai adalah mendapatkan praktik SDM yang kuat di organisasi. Reposisi peran SDM dilakukan melalui dua cara, yaitu melalui reposisi perilaku dan reposisi kompetensi SDM. Reposisi perilaku dilakukan melalui implementasi strategi oleh organisasi, seperti: strategi diferensiasi, strategi focus, dan strategi biaya rendah. Sementara itu reposisi kompetensi dilakukan melalui pemberian perhatian pada kompetensi input, kompetensi transformasional, dan kompetensi output yang sesungguhnya merupakan implementasi dalam praktik MSDM.

Kata kunci: reposisi peran, reposisi perilaku, kompetensi, kapital intelektual.

Various challenges and practice of human resources management (HRM) especially in organization business in Indonesia need to be handled in precise for towards successfulness in reaching organization objective. Various challenges and practice of HRM intended, like: Orientation at controlling, not development and employee empowerment; poor in implementation of strategy, system, practice of HRM "bottom"; applying of horison short term time for education & HRM training (expense of vs investment of HRM); and management concept ambiguity of HRM, be reality which must be faced and looked for its the solution with framework positions again the role of HRM in organization. Reposition the role of HRM becomes is important because one of goal achievement resistor of organization is practice of HRM which is wrong is implemented [by] organization. Reposition the role of HRM is done [by] through two ways, that is: reposition behavior and reposition of HRM competency. Reposition behavior of done by referring to business strategy implemented by organization, like: differentiation strategy, focus strategy, and low cost strategy. While reposition of HRM competency is done by giving attention to how input competency, transformasional competency, and output competency which its really implemented in practice of HRM.

Keyword : role reposition, behavior reposition, competency, intellectual capital.

Pendahuluan

Krisis ekonomi dan keuangan global yang sudah berjalan setahun ini belum menampakkan tanda-tanda akan segera berakhir bahkan diprediksikan gelombang besar dari dampak itu akan sangat terasakan di sepanjang tahun 2009 dan 2010. Gelombang besar yang berupa penutupan banyak perusahaan berimbas pada pemutusan hubungan kerja (PHK). Pada tahun 2008 sudah terjadi PHK dalam skala cukup besar di seluruh dunia dan pada tahun ini diprediksikan PHK akan terjadi dalam skala yang lebih besar lagi mencapai ratusan ribu atau bahkan jutaan pekerja yang akan terpaksa dirumahkan di seluruh

dunia karena perusahaan-perusahaan gulung tikar dan sudah merasa tidak mampu lagi untuk menggaji mereka. Di kawasan Eropa, khususnya negara-negara yang tergabung dalam Uni Eropa diperkirakan terkena resesi paling parah sepanjang sejarah yang mengakibatkan membengkaknya angka pengangguran. Di Zona ekonomi tunggal yang beranggotakan 27 negara itu diperkirakan angka pengangguran meningkat selama tahun 2008 – 2010. Sebagai gambaran angka peningkatannya di beberapa Negara Uni Eropa seperti yang terlihat pada table berikut:

Tabel 1. Jumlah Pengangguran Di Beberapa Negara Uni Eropa
Tahun 2008 – 2010 (Sum of Unemployment in UE 2008 – 2010) *)

Negara (Country)	Tahun (Year)		
	2008	2009	2010
Jerman (German)	7.1	7.7	8.1
Perancis (French)	7.8	9.8	10.6
Inggris (England)	5.7	8.2	8.1
Spanyol (Spain)	11.3	16.1	18.7
Zona Eropa (Europe Zone)	7.5	9.3	10.2

Sumber (Source): Jawa Pos, 21 Januari 2009

*) Keterangan: Proyeksi dalam % dari populasi aktif.

Bisa dibayangkan di Negara-negara Uni Eropa, yang nota bene merupakan Negara maju, tingkat pengangguran akibat krisis global begitu mencekam rakyat dan kepala pemerintahan di sana. Bagaimana dengan di Negara kita yang dalam pembangunan ekonominya tidak seperti di sana, yang berorientasi pada padat karya? Tentu saja karena kita sudah terlanjur menandatangani berbagai perjanjian kerja sama di bidang ekonomi dan perdagangan baik di tingkat

regional (AFTA) maupun di tingkat dunia (APEC) maka tidak akan bisa terlepas dari imbas keterpurukan ekonomi dunia. Walaupun Pemerintah telah mengklaim terjadi penurunan angka pengangguran dari kurang lebih 9.9% (data BPS, 2004) menjadi kurang lebih 8.5% (2008) namun berbagai kalangan pesimis bahwa di tahun 2009 dan 2010 mendatang pemerintah bisa mengatasi penurunan angka pengangguran mengingat dampak krisis yang akan lebih terasakan di tahun 2009 dan 2010 mendatang. Bahkan menurut Sri Adiningsih (Jawa Pos, 2 Februari 2009) indeks kesengsaraan, yang merupakan

gambaran tingkat inflasi dan pengangguran, masyarakat Indonesia tahun 2008 sebesar 19,47% yang menunjukkan tingkat kesengsaraan lebih besar dibandingkan tiga Negara di kawasan Asean.

Berbagai langkah upaya dilakukan untuk menyelamatkan keterpurukan yang lebih dalam lagi dari krisis global. Pada skala makro, upaya pemerintah dilakukan melalui berbagai paket stimulus baik di bidang ekonomi, moneter maupun fiskal, yang semuanya diarahkan untuk menyelamatkan dan membangkitkan ekonomi negara dan menghindari kemungkinan gulung tikarnya perusahaan-perusahaan yang bisa berimbas pada PHK. Pada takaran skala mikro, organisasi bisnis tidak kalah gesitnya untuk mengeluarkan jurus-jurus yang bisa menyelamatkan bisnisnya dari krisis global. Berbagai strategi harus dilakukan organisasi bisnis, mulai dari strategi pemasaran yang ditujukan untuk meningkatkan posisinya (market share) di pasar, strategi operasi yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas produk/jasa yang dihasilkan, strategi keuangan yang ditekankan pada pengelolaannya yang optimum welfare bagi share holders dengan mempertahankan dan meningkatkan harga saham perusahaan melalui tiga keputusan stratejik di bidang keuangan (keputusan pembiayaan, investasi, dan kebijakan dividen), sampai pada strategi SDM yang menekankan pada praktik SDM yang menganut prinsip-prinsip pengelolaan SDM yang harus dijalankan.

Di luar krisis ekonomi global, khusus perusahaan-perusahaan yang beroperasi di Indoensia juga menghadapi berbagai tantangan dalam praktik MSDM-nya karena mereka menjalankan praktik MSDM yang kurang sesuai dengan perkembangan bisnis yang ada sekarang. Berdasarkan hasil studi yang ditulis oleh Hani Handoko (2003) ada berbagai tantangan stratejik dalam pengelolaan MSDM yang harus dihadapi

oleh perusahaan-perusahaan di Indoensia, yaitu:

- Orientasi pada pengawasan, bukan pengembangan dan pemberdayaan
- Penerapan horizon waktu jangka pendek (investasi vs biaya)
- Kelemahan implementasi strategi, sistem, dan praktik MSDM “dasar”
- Ambiguitas konsep pengelolaan SDM
- Kurangnya pemahaman dan komitmen terhadap MSDM pada tingkat manajemen puncak.

Namun demikian tidak semua organisasi bisnis akan mengalami nasib tragis. Hanya organisasi bisnis atau perusahaan tertentu saja yang akan mampu mengatasi krisis ekonomi dan keuangan global ini. Organisasi bisnis yang berhasil mengatasi krisis ini adalah organisasi yang dikelola oleh orang-orang yang selain memiliki komitmen tinggi juga memiliki kompetensi yang tinggi pula untuk melaksanakan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Ketika suatu organisasi memiliki pegawai dengan kompetensi yang tinggi namun memiliki komitmen yang rendah, maka organisasi tidak akan berhasil dalam mencapai tujuannya. Sebaliknya, jika organisasi memiliki pegawai yang komitmennya tinggi namun kompetensinya rendah, maka organisasi tidak akan mampu melakukan sesuatu dengan cepat. Kedua faktor tersebut sangat penting dan tidak dapat dikesampingkan. Peningkatan komitmen para pegawai melalui pemahaman terhadap nilai-nilai yang dianut oleh organisasi, integritas terhadap kepentingan dan kebutuhan organisasi-pegawai, penegakan disiplin kerja, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, pemahaman terhadap budaya organisasi, dan peningkatan mentalitas yang harus dibangun sejak dini. Sementara untuk peningkatan kompetensi dilakukan melalui

peningkatan kompetensi individu melalui peningkatan di bidang KSA pegawai (Knowledge, Skill, Attitude) dan peningkatan kompetensi jabatan, merevitalisasi peran masing-masing personel, meninjau kembali struktur, pola hubungan antar bagian/divisi/dinas, serta pembinaan mental dan rohani para aparatur.

Perubahan Radikal Dalam Praktik SDM

Reposisi Peran SDM

Yang patut dicermati dari pidato pertama setelah resmi dilantik menjadi presiden Amerika Serikat ke-44 adalah bahwa Barack Obama menyatakan salah satu pemicu krisis ekonomi yang melanda Negara Amerika dan Negara lainnya adalah karena kerakusan para pemodal dan pebisnis dalam menjalankan aktivitas bisnisnya serta mentalitas bangsa Amerika “yang pertama adalah saya”. Pernyataan ini mengisyaratkan bahwa perlunya perubahan dalam menata dan mereposisi kembali peranan SDM dalam organisasi yang lebih bertanggung jawab.

Sebagai salah satu sumber daya yang dimiliki organisasi, sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber daya yang terpenting untuk pencapaian sasaran organisasi. Peranan SDM bagi organisasi tidak hanya dapat dilihat dari hasil produktivitas kerja saja tetapi juga dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan dan kemampuan untuk memanfaatkan secara tepat sumber daya lainnya untuk kepentingan organisasi. Bahkan lebih jauh lagi kalau dilihat secara makro keunggulan suatu bangsa sangat ditentukan oleh kemampuan daya saing SDM-nya, bukan lagi ditentukan oleh sumber daya alam yang dimiliki. Semakin kuat kemampuan daya saing/kompetitif SDM-nya, maka semakin kuat posisi negara tersebut dalam percaturan bisnis, ekonomi, dan

perdagangan dengan negara-negara lain di dunia. Kondisi ini juga berlaku dalam lingkup internal suatu organisasi yang dalam melaksanakan roda usahanya para personel (SDM) harus memenuhi kualifikasi yang disyaratkan oleh jabatan.

Perubahan lingkungan strategik baik di bidang politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang begitu cepat menuntut berbagai organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi bisnis, harus mampu mengidentifikasi, mendiagnosis, dan kemudian mengadaptasikan diri dengan perubahan lingkungan tersebut apabila tidak mau kalah atau tertinggal dalam ranah persaingan dengan organisasi lainnya. Oleh karena itu organisasi harus dijalankan oleh SDM yang kemampuan kompetitifnya tinggi dengan karakteristik: (1) memiliki kemampuan menjangkau, menganalisis, dan memanfaatkan informasi, (2) memiliki kemampuan merespon kesempatan secara tepat, (3) memiliki kemampuan mengurangi atau menghindari risiko, dan (4) memiliki kemampuan mereduksi pembiayaan. Selain memiliki kemampuan kompetitif tinggi, SDM yang dipekerjakan oleh suatu organisasi juga harus memiliki kemampuan yang berkualitas tinggi (SDM berkualitas) yang meliputi kualitas jasmaniah, kualitas moral dan spiritual dan kualitas sosial psikologis.

Berbagai karakteristik SDM yang berkompetitif dan berkualitas tinggi menghadapkan organisasi melakukan suatu perubahan paradigma dalam memandang manajemen SDM dan sekaligus melakukan penggeseran fungsi-fungsi manajemen SDM. Fungsi Manajemen personalia yang selama ini hanya dianggap menjalankan kegiatan administratif kepegawaian belaka (*People issue*) seperti perekrutan pegawai, staffing, koordinasi yang dilakukan oleh kepegawaian, berubah fungsi dengan menjalankan kegiatan yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya di dalam organisasi menjadi aliansi strategik kerja

sama, bersama-sama bagian lainnya mencapai sasaran yang sudah ditetapkan oleh organisasi serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategis dalam organisasi (*People related business issue*). Perubahan cara pandang yang demikian ini membawa konsekuensi logis pada penyejajaran fungsi (alignment function) MSDM sejajar dengan fungsi operatif lainnya dari organisasi.

Dalam tulisan ini akan dibahas proses reposisi melalui aspek perilaku dan kompetensi SDM. Reposisi perilaku SDM berkaitan dengan peningkatan inisiatif kerja dalam diri seseorang dan untuk itu diperlukan etos kerja yang baik (Schuller & Jackson, 1996). Sementara itu reposisi kompetensi SDM berkaitan dengan peningkatan kualitas SDM dan fasilitas yang mendukungnya (Schuller, 1990). Upaya reposisi ditujukan untuk mengubah pemahaman peran SDM: command to coordination (Bowen & Scheineder, 1992).

• Reposisi Perilaku SDM

Schuller & Jackson (1987) membahas hubungan antara strategi kompetitif yang menjelaskan bahwa untuk mencapai strategi yang kompetitif dibutuhkan adanya perilaku peran tertentu dan mereka mengajukan suatu hipotesis tentang model MSDM yang dapat mencapai kondisi organisasi yang mempunyai keunggulan kompetitif. Merujuk pada strategi keunggulan bersaing yang diajukan oleh Mickael Porter (2000) dalam strategi generik untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) dapat dikemukakan ada beberapa perilaku SDM yang diperlukan sesuai dengan strategi yang akan dijalankan organisasi, yaitu:

» **Strategi differensiasi:** perilaku karyawan yang diperlukan adalah tingkat kreativitas tinggi, berfokus jangka panjang,

mempunyai tingkat kerjasama tinggi, perilaku mandiri, cukup memiliki perhatian pada mutu dan kuantitas, seimbang dalam orientasi proses dan hasil, penerimaan risiko pada tingkat yang lebih tinggi serta toleransi yang tinggi terhadap ketidakpastian (lihat juga ke Evans, et.al., 1986). Sebagai implikasinya, dalam praktik SDM, organisasi sebaiknya:

- 1). Memberikan sedikit pengawasan namun lebih banyak memberikan perhatian pada pengembangan dan pemberdayaan SDM. Melalui pengembangan dan pemberdayaan SDM diharapkan peran serta mereka dalam pencapaian sasaran organisasi bisa lebih dioptimalkan karena kemampuannya yang lebih tinggi dalam menjalankan roda pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2). Memilih karyawan yang memiliki keterampilan tinggi dan mampu berinovasi-kreasi. Walaupun para karyawan sudah dikembangkan dan diberdayakan namun tidak menutup kemungkinan masih adanya perbedaan keterampilan yang dimiliki. Diharapkan organisasi bisa memilih secara tepat SDM dengan kemampuan yang lebih tinggi dibandingkan yang lainnya serta dengan komitmen yang kuat dalam menjalankan pekerjaan. Selain itu agar strategi ini efektif dijalankan maka para karyawan harus bisa berinovasi dan berkreasi dalam menciptakan sesuatu yang baru yang lain dari terdahulunya. Hal ini bisa dijalankan kalau salah satu dalam praktik MSDM, yaitu yang berkaitan dengan job description tidak perlu dijalankan secara ketat.
- 3). Memberikan SDM yang lebih banyak untuk eksperimen. Eksperimen mutlak diperlukan terutama untuk jenis-jenis pekerjaan yang membutuhkan suatu pengujian dan

percobaan yang dilakukan di laboratorium sebelum melakukan proses produksi untuk menghasilkan produk akhir.

- 4). Melakukan penilaian kinerja jangka panjang. Penilaian hendaknya menggunakan pendekatan HR Scorecard. HR Scorecard adalah bagian dari strategi perusahaan yang mengukur kinerja SDM dengan mengkaitkan antara: orang – strategi – kinerja, untuk menghasilkan perusahaan yang excellent. Dasar pemikiran yang digunakan adalah "What gets measured, gets managed, gets done". Artinya, apa yang diukur itulah apa yang dapat dikelola, setelah itu barulah dapat diimplementasikan dan dievaluasi.
 - 5). Memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengembangan organisasi. Hal ini merupakan salah satu prinsip yang mendasar dalam pengelolaan SDM masa kini (Soetjipto, 1996). Tujuannya agar pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mendorong semangat kerja SDM dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik lagi (mendorong SDM untuk terus menerus menyempurnakan hasil kerja mereka). Penyempurnaan tanpa henti ini hanya dapat terwujud apabila SDM terus meningkatkan kemampuan kerja mereka.
- » **Strategi fokus:** perlu didukung dengan profil perilaku karyawan sebagai berikut: perilaku yang relative berulang dan dapat diprediksi, berfokus pada jangka menengah, cukup mau melakukan kerjasama, perilaku mandiri, perhatian yang tinggi terhadap kualitas, fokus tinggi terhadap proses, kurang berani

mengambil risiko dan cukup memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi (Dyer, et.al., 1988). Sebagai implikasinya dalam praktik SDM sebaiknya:

- 1). Organisasi merekrut karyawan yang lebih sedikit. Menurut Bounds & Pace (1991) karena strategi fokus melibatkan komitmen dan pemanfaatan karyawan untuk lebih besar, maka organisasi hanya membutuhkan sedikit karyawan untuk membuat keluaran yang sama atau berstandar. Walaupun membutuhkan lebih sedikit karyawan namun mereka dituntut untuk memiliki tingkat spesialisasi kerja yang tinggi karena dengan spesialisasi yang tinggi tingkat produktivitas kerja bisa ditingkatkan.
- 2). Organisasi meningkatkan spesialisasi kerja SDM melalui pendalaman terhadap pekerjaan. Hal ini bisa terwujud apabila mereka tidak terlalu sering dimutasi atau organisasi bisa meminimasi rolling karyawan sehingga karyawan bisa lebih terfokus untuk menangani bidang pekerjaannya sampai tuntas. Namun yang perlu diingat jangan sampai minimasi rolling ini menjadi penyebab penurunan produktivitas kerja mereka. Artinya, perlu dikaji dan dicermati lebih jauh rolling ini sehingga bisa diambil langkah proaktif untuk mengatasi penurunan produktivitas.
- 3). Menggunakan pendekatan Person-Organization Fit dalam seleksi. Menurut Karren dan Graves (1994), teknik *Person-Organization fit* yang ideal harus memenuhi lima kriteria:
 - *Comprehensiveness*, teknik yang dipilih harus menyajikan gambaran tentang individu dan situasi organisasi secara komprehensif.

- *Commensurate dimensions*, teknik yang dipilih juga harus menyajikan gambaran tentang individu dan situasi organisasi dalam dimensi yang seimbang, proporsional, tidak berat sebelah.
 - *Systematic error*, teknik yang dipilih juga sedapat mungkin dapat meminimumkan munculnya *systematic error*. *Systematic error* adalah *error* yang muncul dari pihak kandidat, kandidat biasanya sering mengatakan yang baik-baik atau selalu berusaha menyamakan dirinya dengan organisasi agar dapat diterima oleh organisasi.
 - *Unsystematic error*, teknik yang dipilih juga sedapat mungkin meminimumkan munculnya *unsystematic error*. *Unsystematic error* adalah *error* yang muncul akibat ketidaktepatan sistem dan alat pengukuran yang digunakan.
 - *Theory development*, teknik yang dipilih harus mempunyai potensi untuk berkembang
- » **Strategi biaya rendah:** perilaku karyawan yang dibutuhkan adalah: perilaku yang relative berulang dan dapat diprediksi yang berasal dari kesinambungan pelaksanaan pekerjaan yang sama, kemahiran dalam melaksanakan pekerjaan, pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan yang memadai. Sebagai implikasinya dalam praktik MSDM adalah:
- 1). Merekrut karyawan yang memiliki tingkat pendidikan, kompetensi, pengalaman, dan kepribadian yang sesuai dengan syarat pemangku jabatan. Menurut Argyris (1998) Profil sukses calon pemangku jabatan didasarkan pada 4 elemen : What I know (knowledge), What can I do (competency), What I have done (experience), dan Personal traits (personality)
 - 2). Pengembangan SDM yang berorientasi pada human investment (bukan sebagai human cost). Kalau pengembangan SDM diorientasikan sebagai human investment maka semua pengeluaran tidak akan diperhitungkan sebagai biaya (yang masuk dalam perhitungan harga pokok) melainkan sebagai pengorbanan untuk investasi (sehingga perhitungannya diakumulasikan untuk jangka panjang).
 - 3). Penerapan sistem imbalan berdasarkan kinerja. Merit Pay merupakan pembayaran imbalan (reward) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja (kinerja) seorang karyawan maupun manfaat yang telah diberikan karyawan kepada organisasi. Walaupun nampaknya setiap kinerja yang disumbangkan karyawan mendapat imbalan yang akan membengkakkan anggaran namun kalau diukur secara total dengan membandingkan antara tambahan anggaran yang diperlukan untuk pembayaran imbalan dengan kinerja total yang disumbangkan yang manfaatnya lebih besar daripada tambahan anggaran yang disediakan maka secara keseluruhan malah bisa menekan biaya yang dikeluarkan organisasi. Penerapan merit pay bisa efektif sepanjang itu dilakukan untuk sasaran karyawan yang memiliki sikap pencapaian prestasi yang tinggi. Biasanya system ini lebih cocok diterapkan untuk manajemen tingkat atas seperti direktur, manajer, atau staf yang kinerjanya dapat dilihat secara konkrit (Eka Nuraini R., 2003: 228). Selain itu, agar pembayaran berdasarkan kinerja efektif, menurut Schuler dan Jackson (1999) dalam

merancang system imbalan diperlukan tiga syarat, yaitu: (1) menentukan dan mengukur kinerja, (2) menentukan imbalan (pengakuan atau uang, besarnya imbalan, bentuk pembayaran), dan (3) mendapatkan penerimaan karyawan.

Reposisi Kompetensi SDM

Adanya tantangan stratejik dalam pengelolaan SDM di perusahaan-perusahaan Indonesia yang berupa kurangnya pemahaman dan komitmen terhadap MSDM pada tingkatan manajemen puncak dapat diatasi melalui upaya reposisi kompetensi SDM. Reposisi kompetensi SDM dilakukan dengan merubah pemahaman manajemen puncak tentang peran SDM yang semula people issues menjadi people related business issues. People issues oleh Schuller (1987;1990) didefinisikan sebagai isu bisnis yang hanya dikaitkan dengan orang bisnis saja (*Business competency is only business people*). Artinya, eksekutif bisnis kecuali eksekutif SDM tidak perlu terlalu banyak terlibat dalam perencanaan strategi bisnis yang akan diambil. Sebagai implikasinya, kompetensi karyawan atau eksekutif SDM cenderung kurang diakui. Setelah terjadinya pergeseran paradigma (M)SDM maka pemahaman tersebut berubah menjadi people related business issues (*Business competency is for every business people in the organization included human resources management people or executive*). Perubahan paradigma dalam memandang (M)SDM ini mengandung konsekuensi logis pada pengakuan terhadap perlunya memposisikan kompetensi SDM pada takaran yang sesungguhnya.

Perusahaan konsultan manajemen internasional, Arthur Andersen mendefenisikan kompetensi sebagai: “..... karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (skills), pengetahuan (knowledge) serta atribut personal lainnya yang mampu membedakan seseorang yang perform dan yang tidak perform”. Definisi ini memperjelas temuan David McClelland, sang mahaguru motivasi, yang telah memperkenalkan sistem kompetensi sejak tahun 1973 melalui artikelnya yang cukup provokatif pada waktu itu dengan judul yang menantang.” *Testing for Competence Rather Than Intelligence*”.

Pada dasarnya dalam artikel tersebut McClelland ingin mengatakan bahwa ada sesuatu karakteristik dasar yang lebih penting dalam memprediksikan keberhasilan kerja. Sesuatu itu, lebih berharga daripada kecerdasan akademik. Dan, sesuatu itu dapat ditentukan dengan akurat, dapat menjadi titik penentu (critical factor) pembeda antara seorang star performer dan seorang dead wood. Menurut McClelland, sesuatu itulah yang disebut: KOMPETENSI.

Kerangka dasar kompetensi mengacu pada langkah-langkah yang disebut FAC (singkatan dari Function, Activities/Process, Competency). Inilah langkah-langkah yang diperlukan untuk menentukan kompetensi apa saja yang diperlukan pada suatu pekerjaan tertentu. Pertama, Function. Dalam langkah pertama ini perlu ditentukan lebih dahulu fungsi-fungsi khusus pada suatu posisi (Function of job). Kedua, baru dipelajari secara khusus aktivitas dalam proses mengerjakan pekerjaan tersebut (Activities/Process). Ketiga, tentukan kompetensi apa yang diperlukan pada posisi tersebut.

Sebagai contoh, kita ambil jabatan (posisi) manajer penjualan. Fungsi-fungsi penting pada jabatan manajer penjualan, misalnya: penjual, negosiator, komunikator, dan administrator. Selanjutnya, kita fokus pada setiap fungsi, misalkan diambil fungsi negosiator. Aktivitas atau proses terpenting dari negosiator adalah kemampuan bernegosiasi, membujuk, berpikir secara cepat untuk pengambilan keputusan, dan berargumentasi. Berdasarkan hal ini, dapat ditentukan untuk fungsi seorang manajer penjualan, maka salah satu kompetensi yang penting adalah bernegosiasi yang mencakup kemampuan membujuk, berpikir cepat dalam pengambilan keputusan, dan berargumentasi tanpa menyudutkan lawan bicara.

Ω Bagaimana Mengembangkan Kompetensi?

Dengan merujuk pada konsep-konsep dasar tentang kompetensi seperti yang telah diungkapkan oleh Spencer&Spencer (1994) atau mengacu pada *The Competency Handbook*, volume 1 & 2 (Boston: linkage, 1994 & 1995), ada beberapa pedoman dasar untuk mengembangkan sistem kompetensi ini:

1. Identifikasikan pekerjaan atau posisi-posisi kunci yang akan dibuat kompetensi modelnya.
2. Lakukan analisis lebih jauh mengenai proses kerja penting (misal cara kerja, waktu kerja, hubungan kerja, tanggung jawab) pada posisi-posisi kunci tersebut.
3. Lakukan survei mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan agar berhasil melaksanakan pekerjaan tersebut.
4. Bila perlu, lakukan survei mengenai kompetensi yang dibutuhkan dengan bercermin pada star performer atau input dari atasan langsung.
5. Dari semua masukan yang ada, buatlah daftar tentang jenis-jenis kompetensi apa saja yang diperlukan pada posisi tertentu.
6. Uraikan makna dari setiap jenis kompetensi yang telah dituliskan (hal ini untuk menyamakan persepsi mengenai suatu jenis kompetensi). Misal, jika dikatakan kompetensi analisis data, sampai sejauh manakah analisis data yang dimaksud?
7. Tentukan skala tingkat penguasaan kompetensi yang ingin dibuat. Misalkan, skala 1 (sangat rendah), 2 (rendah), 3 (sedang), 4 (baik), 5 (sangat baik) atau memakai skala B (Basic), I (Intermediate), A (Advance), atau E (Expert).
8. Buatlah penjelasan dari suatu jenis kompetensi dalam skala yang telah dibuat. Misalnya, kompetensi komunikasi tertulis. Untuk kompetensi basic-nya: mampu menulis memo dan surat; intermediate: mampu menulis laporan dengan analisis minimal; advance: menulis laporan dengan analisis mendalam dalam bentuk grafik dan gambar; expert: menuliskan laporan yang berisikan pendapat, analisis dengan dukungan dan fakta dengan konsep dan variable yang rumit.
9. Uji kembali setiap daftar kompetensi yang telah dibuat, agar dapat diaplikasikan.

Pengelolaan peran strategis SDM juga menyangkut masalah kompetensi SDM baik dalam hal kompetensi berbasis

input, kompetensi transformasional, dan kompetensi berbasis output (Lado & Wilson dalam Ignatius Roni S, 2003: 14).

● **Kompetensi berbasis input.**

Kompetensi ini lebih menekankan pada *manager-strategy fit* melalui proses pengangkatan karyawan untuk organisasi secara keseluruhan dalam bentuk integrasi SDM. Oleh karena itu sistem rekrutmen yang berbasis kompetensi perlu menekankan kepada usaha mengidentifikasi 3 atau 5 kompetensi yang memenuhi kriteria berikut:

- Kompetensi yang telah dikembangkan dan diperlihatkan oleh pelamar dalam suatu pekerjaan (misalnya: inisiatif).
- Kompetensi yang dapat memprediksi prospek keberhasilan calon karyawan jangka panjang dan kompetensi tersebut sulit dikembangkan melalui pelatihan atau pengalaman kerja (misalnya: motivasi berprestasi).
- Kompetensi yang dapat dipercaya dengan menggunakan wawancara perilaku yang singkat dan tertentu. Misalnya, jika kolaborasi tim leadership merupakan kompetensi yang diinginkan, para pewawancara dapat meminta calon menunjukkan kompetensi tersebut.

Begitu pula ketika upaya menempatkan seorang karyawan di posisi/jabatan/bidang tertentu di organisasi harus dilihat terlebih dahulu kompetensi yang paling dibutuhkan bagi kepentingan suatu pekerjaan tertentu. Hal ini perlu dilakukan karena penempatan dan rencana suksesi

berbasis kompetensi harus memusatkan kepada upaya identifikasi calon yang dapat memberikan nilai tambah pada suatu pekerjaan organisasi.

● **Kompetensi transformasional.**

Kompetensi ini lebih menekankan pada proses transformasi yang bisa menghasilkan karyawan berinovasi dan pemanfaatan kewirausahaan melalui proses pembentukan dan sosialisasi perilaku karyawan atas dasar kreativitas, kerjasama dan saling percaya. Dalam hal ini perlu dikembangkan praktik (M)SDM yang berupa pendidikan dan pelatihan yang berorientasi pada peningkatan soft skill karyawan. Berdasarkan hasil studi di beberapa negara di dunia yang dilakukan oleh Mitsubishi Research Institute ditemukan faktor-faktor yang memberi kontribusi terhadap keberhasilan di dunia kerja, yaitu: Soft skill (40%), Net working (30%), keahlian bidangnya (20%), dan finansial (10%). Sedang berdasarkan hasil survei di Canada, Amerika Serikat, dan Inggris, ditemukan ada 23 atribut soft skill yang dominan dibutuhkan di dunia kerja, di antaranya kreativitas, kerjasama, dan saling percaya. Dalam upaya untuk peningkatan soft skill karyawan maka pada proses pendidikan dan pelatihan perlu adanya penyesuaian antara sasaran pendidikan atau pelatihan, persyaratan (pelaksanaan) kerja, dan kurikulum yang digunakan.

● **Kompetensi berbasis output.**

Kebutuhan kompetensi untuk pengembangan dan jalur karier akan menentukan dasar untuk pengembangan karyawan. Karyawan yang dinilai lemah pada aspek kompetensi tertentu dapat diarahkan untuk kegiatan pengembangan kompetensi tertentu

sehingga diharapkan dapat memperbaiki kinerjanya. Misalnya, jika si A dinilai lemah dalam keterampilan dalam keahlian tertentu, ia dapat ditawarkan penugasan pengembangan dengan cara bekerja membantu manajer seniornya yang dikenal kehebatannya. Dengan cara ini karyawan dapat memperoleh pengetahuan dan cara kerja yang lebih baik untuk memperbaiki dirinya. Melalui pengembangan karier yang tepat (yang sasaran dan jalur kerjanya disusun bersama antara pihak organisasi dengan karyawan) untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan karyawan diharapkan tingkat kompetensi mereka bisa ditingkatkan.

Pengukuran yang bisa digunakan untuk melihat kinerja SDM yang menyangkut kompetensi tersebut adalah dengan menggunakan High Performance Work System (HPWS). HPWS menempatkan dasar untuk membangun SDM menjadi aset strategik. HPWS bisa memaksimalkan kinerja karyawan karena pada dasarnya HPWS adalah:

1. mengkaitkan antara keputusan seleksi dan promosi dengan model kompetensi yang telah divalidasi.
2. mengembangkan strategi (efektif, tepat waktu) guna menjawab tuntutan keterampilan untuk implementasi strategi
3. memberlakukan kebijakan imbalan dan manajemen kinerja untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan berkinerja tinggi. Setiap pengukuran sistem SDM harus memasukkan kumpulan indikasi yang merefleksikan pada “fokus pada kinerja” dari setiap elemen sistem SDM.

Pengukuran HPWS lebih pada bagaimana organisasi bekerja melalui setiap fungsi SDM dari tingkat makro dan menekankan pada orientasi kinerja pada setiap aktivitas. Contoh:

1. Berapa banyak kandidat yang berkualitas sangat baik yang direkrut untuk setiap strategi penerimaan karyawan baru?
2. Berapa banyak waktu yang dihabiskan untuk pelatihan bagi karyawan baru setiap tahunnya?
3. Bagaimana proporsi merit pay ditentukan oleh PA formal?
4. Apa perbedaan dalam pemberian merit pay di antara karyawan yang berkinerja tinggi dan berkinerja rendah? Dan sebagainya.

Dalam praktiknya, penerapan HPWS bisa berbeda untuk setiap organisasi, dan tidak ada HPWS terbaik karena semua disesuaikan dengan sasaran, strategi, kebijakan praktik SDM yang dijalankan maupun kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sumber daya yang dimilikinya. Setiap organisasi harus merancang sistemnya sesuai dengan kekuatan dan kebutuhannya yang unik. Sebagai contoh, perusahaan lebih berkinerja tinggi menerapkan lebih banyak insentif, tetapi perilaku dan keluaran yang dikejar sangat berbeda satu sama lain.

Penutup

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penguatan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan melalui perubahan radikal terhadap praktik SDM sangat

diperlukan sekali. Perubahan radikal yang dimaksud adalah bagaimana organisasi melakukan perubahan paradigma dalam memposisikan (M)SDM. Organisasi masa kini tidak bisa lagi melihat peran MSDM dengan sebelah mata terhadap pencapaian visi, misi, dan sasaran organisasi. Organisasi harus berubah cara pandangnya dari *people issues* (yang melihat peran MSDM hanya sebagai pelaksana administrasi kepegawaian belaka, seperti: mendata kapan karyawan bergabung, siapa karyawan yang meninggal, tidak masuk, pensiun, dsb) ke *people related business issues* (yang melihat peran strategik MSDM dalam membangun dan menentukan arah sasaran dan rencana strategi organisasi). Perubahan radikal dalam praktik (M)SDM yang dimaksud adalah melalui reposisi peran SDM dan reposisi kompetensi SDM. Reposisi peran SDM dilakukan dengan menyesuaikan peran yang diambil SDM melalui perubahan perilaku yang dituntut dengan grand strategy yang dijalankan organisasi, seperti strategi diferensiasi, strategi biaya rendah, dan strategi fokus. Reposisi kompetensi SDM diarahkan pada penciptaan SDM yang bisa menghasilkan SDM berkinerja tinggi dengan pengukuran kinerjanya pada High Performance Work System (HPWS). Untuk itu kompetensi SDM bisa dijalankan dengan berbasis pada kompetensi input, transformasional, dan output. Manajemen SDM yang berbasis kompetensi dapat membantu memenuhi tiga dari empat persyaratan yaitu meyakinkan bahwa organisasi memiliki manajer yang dapat menunjukkan kepemimpinan yang tepat; karyawan mengetahui apa yang akan dilakukan untuk semua informasi yang diterima

dan kompetensi yang dibutuhkan untuk keberhasilan organisasi.

Manfaat yang bisa diambil dari perubahan radikal terhadap praktik SDM adalah pengakuan bahwa peran divisi SDM ini penting dan strategis bagi organisasi karena terkait dengan perencanaan bisnis. Selain itu, adanya pengakuan staf SDM sebagai asset yang paling penting dan dominan bagi organisasi (the most important factor) serta terjadinya perubahan pemahaman terhadap peran SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Argry, Chris.,1998. "Empowerment: The Emperor New Clothes", Harvard Business Review, May-June, p. 98-105.
- Bounds, G.M., and Pace, L.A., 1991. "Human Resources Management for Competency Capability", In Stahl, M. & Bounds, G.M. (Eds), *Competing Globally Through Customer Value*, Quarum Books, New York, p. 648-682.
- Bowen and Scheineder., 1992. "The Empowerment of service work: What, Why, how, and when", Sloan Management Review, 92, p.31-39
- Don Eskew, and Heneman Robert, 1996. "A Survey of Merit Pay Plan Effectiveness: End of the Line for Merit Pay or Hope for Improvement?", Human Resources Palnning, p.19
- Dyer, L., et.al., 1988."A Strategy of Human Resources Management", In Dyer, L.(Eds), *Human Resources Management: Roles and Responsibility*, American Society for Personnel and Bureau

- of National Affairs, Washington, DC., p.1-34.
- Evans, P.A., 1986. "The Startegic Outcomes of Human Resources Management: Beyond Systems to the People," Human Resources Management, 24, p.149-167.
- Greer, C.G., 1995."Strategy and Human Resources a General Managerial Perspective", NJ: Prentice Hall, Engelwood Clifft.
- Handoko, Hani. 2003. "Materi Kuliah MSDM di Program Magister Manajemen Fak. Ekonomi-Univ. Lampung".
- Harian Pagi Jawa Pos, Januari 2009
- Nuraini, Eka R., 2003. "Meningkatkan atau Menghalangi Kinerja", Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, p. 217-232, Cetakan keempat, Penerbit Amara Books, Yogyakarta.
- Roni, Ignatius S., 2003. Repositioning Peran, Perilaku Plus Kompetensi Serta Peran SDM Strategis, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, p.3-21, Cetakan keempat, Penerbit Amara Books, Yogyakarta.
- Schuler, Randall S., and Jackson Susan E., 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia., Alih bahasa Abdul Rosyid dan Peter Remy Yosy Pasla, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Spencer, M. Lyle and Spencer, M. Signe, 1994. Competence Based Human Resources Management: Value-Driven Strategies for Recruitment