



3.0 | 2019



STIA LAN
BANDUNG

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

Dampak Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai (Studi Sumber Daya Manusia di Universitas Padjadjaran)

¹Leni Rohida, ²Idil Akbar

¹Program Doktorat Administrasi Publik Universitas Padjadjaran

²Departemen Ilmu Pemerintahan Universitas Padjadjaran

e-mail :¹ leni.rohida@gmail.com, ² idil.akbar@unpad.ac.id

Abstrak

Makalah ini bertujuan untuk mengkaji dampak pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi terhadap peningkatan kinerja pegawai, dengan mempergunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk mengetahui bagaimana dampak pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Untuk menganalisis data dikumpulkan melalui studi literatur (*library research*) dan dianalisa melalui pendekatan data, interpretasi data hingga penarikan kesimpulan. Berdasarkan hasil analisis bahwa pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang 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 individu harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan sumber daya manusia berbasis kompetensi agar menjadi kreatif dan inovatif dalam upaya mendukung keberhasilan tujuan organisasi.

Kata kunci: pengembangan sumber daya manusia, kompetensi, kinerja pegawai

Impact of Resource Development Performance Based Competence towards Increased Employee Performance (Human Resource Study at Padjadjaran University)

Abstract

This paper aims to examine the impact of competency-based human resource development on improving employee performance, by using a qualitative method with a descriptive approach to finding out how the impact of competency-based human resource development on improving employee performance. To analyze data collected through literature studies (library research) and analyzed through data approaches, interpretation of data to concluding. Based on the results that the development of competency-based human resources is carried out to provide results that are following the goals and objectives of the organization with established performance standards. Competence concerns the authority of each individual to perform tasks or make decisions according to their role in the organization that is relevant to their expertise, knowledge, and abilities. Individual competencies of employees must be able to support the implementation of organizational strategy and be able to support any changes made by management. The success of an organization is largely determined by the quality of the people who work in it. Rapid environmental changes require their ability to capture the phenomenon of change, analyze their impact on the organization and prepare steps to deal with these conditions. The role of human resource management in organizations is not

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

just administrative but rather more directed at how to be able to develop competency-based human resources to be creative and innovative to support the success of organizational goals.

Keywords: *human resource development, competency, employee performance*

A. PENDAHULUAN

Saat ini kompetisi sudah semakin ketat. Terlebih dengan perkembangan teknologi yang cepat dan perubahan lingkungan yang terus berubah, maka setiap organisasi membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkemampuan tinggi dan berkompetensi, sehingga bisa memberikan pelayanan yang optimal dan memuaskan. Dalam memberikan pelayanan, organisasi tak hanya dituntut untuk memberi pelayanan yang memuaskan (*satisfaction*), tetapi juga berorientasi pada nilai (*value*). Terpenting, bukan hanya mengejar produktivitas kerja tinggi, namun proses pencapaiannya juga perlu diperhatikan.

Berbagai ahli berpandangan bahwa kompetensi seseorang akan menghasilkan kinerja dengan rumus kompetensi - kinerja. Kinerja merupakan sesuatu yang lebih dari sekedar fungsi motivasi dan keterampilan. Kinerja juga dipengaruhi oleh lingkungan organisasi, yang melibatkan proses dan sistem. Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas karena kinerja adalah suatu hasil di mana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang berdasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan.

Menurut **Spencer** (dalam Palan, 2007:6), kompetensi merupakan karakteristik yang menjadi dasar seseorang bekerja secara efektif, atau karakteristik seseorang sehingga mampu menunjukkan kinerja yang sesuai dengan standar yang dijadikan sebagai pedoman, berlaku efektif dan optimal serta bahkan menjadi panutan dan mampu menghadapi berbagai situasi. Dengan demikian, kompetensi dapat dimaknai dengan berbagai pemahaman antara lain:

1. Karakteristik dasar (*Underlying Characteristic*) kompetensi adalah kepribadian yang melekat pada seseorang sehingga berkinerja tinggi dan mampu diprediksi di berbagai situasi dan tuntutan pekerjaan.
2. Hubungan kausal (*Causally related*)

dimana kompetensi mampu dimanfaatkan untuk mengetahui kinerja seseorang. Artinya, kinerja seseorang sangat tergantung pada kompetensi yang dimiliki.

3. Kriteria (*Criteria referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, terukur dan spesifik atau terstandar, misalnya kriteria volume penjualan yang mampu dihasilkan seseorang salesman sebesar 1000 buah/bulan atau manajer keuangan dapat mendapatkan keuntungan 1 miliar/tahun.

Kompetensi memiliki hubungan dengan kapabilitas. Seseorang yang memiliki kompetensi, maka dirinya adalah seseorang yang memiliki kapabilitas, keahlian dan pengetahuan terhadap pekerjaannya serta mampu dijalankan secara efektif dan efisien. Semua hal ini akan mempengaruhi bagaimana kinerja berlangsung. Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2005) mengungkapkan bahwa terdapat dua hal penting yang mempengaruhi kinerja, yakni motivasi kerja (*motivation*) dan kemampuan (*ability*). Dalam hal kemampuan seseorang sangat dipengaruhi oleh pengetahuan (*knowledge*) dan pemahaman (*understanding*) atas bidang pekerjaannya, latar belakang pendidikan (*background education*) dan keterampilan (*skills*). Sementara dalam hal motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh sikap (*attitude*) yang dapat berkontribusi didalam menjaga lingkungan pekerjaan terus berkembang dan lebih baik. Semua unsur tersebut merupakan kunci utama dari kompetensi yang nantinya akan menentukan bagaimana kinerja dapat dijalankan. Oleh sebab itu, berbagai pendidikan, pelatihan dan pembinaan terhadap peningkatan kompetensi seseorang harus terus menerus dilakukan, baik dalam bentuk *hard skills* maupun *soft skills*, berupa membina sikap mental seseorang sehingga mampu bekerja optimal dalam berbagai situasi dan memberikan pelayanan yang memuaskan.

Di beberapa penelitian yang dilaksanakan para ahli tentang hubungan antara kompetensi

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

dan kinerja, seperti penelitiannya Setyaningdyah (2013) dengan judul *"The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance"*, dimana penelitiannya telah menguji sebanyak 232 karyawan dari 58 perusahaan yang tergabung dalam REI Jawa Tengah mengungkapkan bahwa kinerja karyawan dan disiplin kerja bukan menjadi prediktor yang signifikan bagi kompetensi sumberdaya manusia.

Selain itu, Dhermawan (2012) yang mengkaji tentang pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja, mengungkapkan temuan penting bahwa kinerja tidak secara signifikan dipengaruhi oleh kompetensi. Selanjutnya, penelitian oleh Yuliandi (2014) mengenai Pengaruh Kompetensi, Pengetahuan dan Kejelasan Tugas dalam Pekerjaan terhadap Kinerja, Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisa seberapa besar kontribusi dari kompetensi, pengetahuan, kejelasan tugas dalam pekerjaan terhadap kinerja. Penelitian ini dilakukan terhadap pegawai dan manajerial dari kantor Pejabat Pembuat Akta Tanah (PPAT) di Indonesia. Metode yang digunakan untuk menarik sampel adalah simple random sampling (acak sederhana), melalui kuesioner terstruktur. Untuk menguji pengaruh prediktor terhadap variabel penelitian ini menggunakan teknik SEM (*Structural Equation Model*), dan menggunakan model *multiply regression* untuk menguji hipotesis mengenai keterkaitan dari variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pengetahuan dan ketidakjelasan tugas dalam pekerjaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja PPAT. Hasil analisa data menunjukkan bahwa kompetensi merupakan aspek yang paling penting dalam meningkatkan kinerja, hal tersebut diketahui dari hasil pengolahan data yang menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dibandingkan dengan pengetahuan dan kejelasan tugas dalam pekerjaan.

Penelitian Mengenai Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai oleh Ali Fitran (2012) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada level manajerial di salah satu Bank Syariah di Indonesia. Penelitian dilakukan di Kantor Wilayah 3 Bank Syariah pada bulan November 2011 sampai dengan Desember 2011. Metode yang dipakai dalam penelitian ini

adalah kuantitatif eksplanasi, dengan melibatkan 132 responden level manajerial yang dipilih secara acak. Kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup dengan menggunakan skala *likert*. Kuesioner telah di uji validitas dan reliabilitasnya dengan teknik *pearson product moment* dan teknik *alpha cronbach*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan regresi linear sederhana melalui tehnik komputasi SPSS 17 for windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi yang terdiri dari motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan secara signifikan mempengaruhi kompetensi karyawan. Sehingga diperlukan sistem terpadu antara rekrut dan pelatihan untuk pengembangan karyawan kedepannya. Dan juga pemberian pelatihan- pelatihan untuk mengurangi kelemahan- kelemahan yang ada, sesuai dengan hasil penilaian karyawan. Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.

Profesionalisme seseorang dapat dinilai dan tergambarkan dari kompetensi yang dimiliki dan menjadi pijakan penting guna mendukung kesuksesan didalam menjalankan tugas dan kewajiban. Terlebih di era globalisasi saat ini dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang demikian pesat sehingga harus dibarengi dengan kompetensi yang memadai. Karenanya, kajian mengenai kompetensi ini terhadap peningkatan sumberdaya manusia sangatlah penting. Dengan kata lain, kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim. Penerapan model-model kompetensi dalam sistem manajemen sumber daya manusia saat ini sudah menjadi sebuah kebutuhan yang tidak dapat lagi dihindari oleh organisasi.

B. PEMBAHASAN

Berbagai organisasi, badan atau lembaga, yang terakhir didalam menyusun dan melakukan perubahan sruktur organisasinya adalah departemen Sumber daya manusia. Departemen sumberdaya manusia membutuhkan penyesuaian yang lebih komprehensif didalam melakukan perubahan, termasuk pada sistem rekrutmen, penilaian, perencanaan dan evaluasi program, suksesi dan karir yang dikondisikan secara fundamenal. Bentuk tipe organisasi baru semestinya memberikan keuntungan atau kesempatan yang

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

dapat dimanfaatkan bagi manajemen sumberdaya manusia sehingga lebih terpadu dan didasarkan pada kejelasan tujuan. Guna mencapai keberhasilan, maka posisi kompetensi sangatlah penting. Karenanya, sangat dibutuhkan deskripsi tentang kekuatan dan kelemahan yang ada. Mendalami pemahaman tentang kompetensi dan membangun manajemen sumber daya manusia yang komprehensif akan sangat menentukan kesuksesan yang diraih kedepannya.

Menurut McClelland, kompetensi diibaratkan seperti fenomena “gunung es”. Bagian puncaknya disusun oleh pengetahuan dan keterampilan. Sedangkan apa yang menyusun bagian bawahnya cenderung tidak nampak. Meski demikian, hal tersebut tidak mengurangi esensi dan dapat mempengaruhi bagaimana pembentukan bagian puncaknya. Terdapat pula apa yang disebut sebagai bagian “sadar” dari seseorang, dimana disusun oleh citra diri dan peran sosial. Sementara, bagian “alam bawah sadar” dipengaruhi oleh motif dan *trail*. Secara lebih rinci mengenai bagaimana kompetensi berpengaruh dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Keterampilan; keahlian/keterampilan melakukan sesuatu dengan baik,
2. Pengetahuan informasi yang dimiliki/dikuasai seseorang dalam bidang tertentu,
3. Peran sosial; citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain,
4. Citra diri; persepsi individu tentang dirinya (*the inner self*),
5. Trail; karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang,
6. Motif; pemikiran atau nita dasar yang konstan yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku.

Menurut McClelland, keberhasilan seseorang ditentukan oleh pengetahuan dan keterampilan. Namun, peran sosial, cita diri, *trail*, dan motif juga memiliki peran berhasil didalam mencapai kesuksesan seseorang. Di posisi yang strategis, terutama dalam hierarki yang tinggi, hal ini sangat terasa.

Elemen fundamental dari profesionalisme atau kompetensi atas sumberdaya manusia sebagai cerminan dari refleksi atas kesuksesan pendidikan bisa dilihat dari: 1). Sejahteranya pengetahuan yang dimiliki (unsur *Cognitive*); 2). sejahteranya kemampuan didalam melaksanakan pekerjaan (unsur *psychomotoric*); 3). Sejahteranya sikap seseorang terhadap keahlian yang dimiliki (unsur *affective*) (Bloom, 1979). Apa yang

disampaikan oleh Bloom memiliki kesepahaman dengan apa yang disampaikan oleh Spencer dan Spencer (1993). Menurutnya, kompetensi diklasifikasikan kedalam tiga komponen utama, yaitu: kompetensi intelektual, kompetensi emosional, serta kompetensi sosial.

Sementara terkait kinerja, Amstrong dan Baron (1998) berpendapat bahwa kinerja berorientasi pada hasil suatu pekerjaan yang berkaitan erat dengan tujuan dan strategi organisasi, berkontribusi pada perkembangan ekonomi dan kepuasan pelanggan (*customer*). Pendapat lainnya sebagaimana dikemukakan oleh Effendi (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian akhir yang dihasilkan seseorang atau sikap nyata atas peran yang dijalankannya didalam organisasi. Kinerja juga dapat dinilai sebagai suatu pencapaian akhir yang secara kualitas maupun kuantitas mampu dijalankan dengan baik dan bertanggung jawab sesuai peranannya. Penerapan kompetensi sumberdaya secara baik akan menciptakan organisasi yang berkinerja optimal (Heffernan dan Flood, 2000).

Dari beberapa pengertian terkait kompetensi dapat diartikan bahwa kompetensi sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan perform yang ditetapkan. Beberapa poin penting yang perlu mendapatkan perhatian terhadap kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai berupa :

1. Sistem perencanaan sumber daya manusia; sistem perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah cara yang dilakukan oleh organisasi. Untuk menyelaraskan organisasi dan orang-orangnya untuk mencapai tujuan organisasi. Metode dan tools yang melibatkan banyak subsistem yang berhubungan dengan variabel-variabel organisasi yang “keras” (berhubungan dengan pekerjaan dan karir) juga variabel “lunak” yang berhubungan dengan orang-orangnya.
2. Model Kompetensi; penyesuaian orang dengan pekerjaan yang optimal tidak mudah ketika pekerjaan cenderung lebih kompleks. Pekerjaan semakin sulit untuk diidentifikasi secara kontras dalam pekerjaan profesional dan manajerial, kompetensi yang membuat perbedaan antara kinerja yang minimal dan menonjol cenderung tidak bersifat preskriptif.

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

Konsekuensinya kompetensi lebih sulit diidentifikasi daripada kompetensi pekerjaan manual. Namun, kompetensi ini harus dianggap sangat dekat dengan rancangan jalur karier dan perencanaan suksesi dari pekerjaan profesional dan manajerial.

3. Jalur Karier berbasis kompetensi; melakukan serangkaian kesesuaian dengan pekerjaan. Berdasarkan tuntutan sistem kerja di organisasi itu, yang memungkinkan orang untuk tumbuh ke arah tingkat tanggungjawab yang lebih besar sehingga memberikan organisasi bakat yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Analisa dampak pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada umumnya berbeda dari tiap-tiap organisasi. Seperti dalam hal posisi manajer, setiap organisasi bisa membuat kebijakan atau seperangkat keputusan tentang siapa yang akan dipilih, apa kriterianya, siapa yang akan dipromosikan, siapa yang dipecat, dan lain sebagainya. Untuk menjalankan semua proses tersebut secara sehat, maka seorang manajer perlu diuji

kompetensinya dan dinilai bagaimana potensi yang ada untuk kesuksesan di masa depan.

Dalam prakteknya, metode analisis potensial dapat dilakukan dengan berbagai metode, antara lain: *pertama*, tidak terstruktur, di mana manajer yang superior menilai potensi anak buahnya ke depan secara subyektif. *Kedua*, semi terstruktur, dimana manajer superior yang paham atas potensi SDM bisa merelevansikan setiap potensi yang dimiliki bawahan, termasuk kinerja untuk memprediksikan bagaimana pengembangannya di masa depan. *Ketiga*, terstruktur; dimana manajer superior dan ahli SDM menggunakan kombinasi teknik, seperti penilaian, kuesioner, psikometrik, wawancara dan penilaian data untuk menentukan kompetensi anak buahnya dan bagaimana kinerjanya didalam menjalankan kewajiban dan tugas.

Kebutuhan pegawai ke depan adalah membentuk pegawai yang beretika, berpikir strategis, berkolaborasi, berkeputusan tegas, berinovasi dan bekerja tuntas. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut perlu sebuah sistem yang berasosiasi terhadap manajemen dan kebijakan pegawai.

REFERENSI

- Amstrong, M dan Baron, A. (1998). *Performance Management Handbook*. London: IPM.
- Bloom, Benyamin S. (1979). *Taxonomy of Educational Objective*. New York: Longman
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus, dkk. (2012). *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali*. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan, 6(2), 173-184.
- Efendi. (2009). *Manajemen Pusat Kesehatan Masyarakat*. Jakarta: Salemba Medika.
- Fitran, M. Ali. (2012). *Kajian Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Pada Level Manajerial Studi Kasus Pada PT. Bank Syariah ABC*. Tesis Magister Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, Jakarta.
- Heffernan, Margaret M. & Flood, Patrick C. (2000). *An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organization*. Industrial Training, University of Limerick, Ireland, 34(2/3/4)
- Mankunegara, A.A Anwar Prabu.. (2005). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. New York : Cambridge University Press.
- Palan. R. (2007). *Competency Management. Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM berbasis Kompetensi untuk meningkatkan daya saing organisasi*. Penerjemah: Octa Melia Jalal. Jakarta: Penerbit PPM.
- Setyaningdyah, Endang, et al. (2013). *The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance*. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, 5(4), 140-153.
- Spencer, Lyle M., Jr. & Signe M., Spencer. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons. Inc.
- Yuliandi. (2014). *Influence of Competency, Knowledge, and Role Ambiguity on Job Performance and The Implication for PPAT Performance*. The Journal Of Economic and



3.0 | 2019



**STIA LAN
BANDUNG**

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

Sustainable Development. ISSN 2222-1765.