

EDITOR :

Dr. Hartini, S.E., M.M.



MSDM

(Transformasi SDM dalam Organisasi)



**Dr. (Cand.) Yuan Badrianto, S.Psi, M.M., M.Pd.
Ansari, S.E., M.M. | A. Nona Yuliana Amran, S.M., M.M.
Bambang Suntoro, S.E., M.M. | Wage Ummami, M.Pd, ME.
Dr. Rina, S.Pd., S.E., M.M. | Erna Atiwi Jaya Esti, S.E., M.M.
Dr. Hamdan Firmansyah, SHI, SH, MMPd, MH
Dr. Lingiani, M.Pd | Riana Isti Muslikhah, M.Pd
Dra. Sapinah, M.Si | Dr. (Cand) Aditya Wardhana, S.E., M.M., M.Si**

BOOK CHAPTER

**MSDM
(TRANSFORMASI SDM DALAM
ORGANISASI)**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MSDM
(TRANSFORMASI SDM DALAM
ORGANISASI)

Dr. (Cand.) Yuan Badrianto, S.Psi, M.M., M.Pd.
Ansari, S.E., M.M.

A. Nona Yuliana Amran, S.M., M.M.

Bambang Suntoro, S.E., M.M.

Wage Ummami, M.Pd, ME.

Dr. Rina, S.Pd., S.E., M.M.

Erna Atiwi Jaya Esti, S.E., M.M.

Dr. Hamdan Firmansyah, SHI, SH, MMPd, MH

Dr. Lingiani, M.Pd

Riana Isti Muslikhah, M.Pd

Dra. Sapinah, M.Si

Dr. (Cand) Aditya Wardhana, S.E., M.M., M.Si

Editor:

Dr. Hartini, S.E., M.M.

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.penerbit.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

MSDM (TRANSFORMASI SDM DALAM ORGANISASI)

Dr. (Cand.) Yuan Badrianto, S.Psi, M.M., M.Pd.

Ansari, S.E., M.M.

A. Nona Yuliana Amran, S.M., M.M.

Bambang Suntoro, S.E., M.M.

Wage Ummami, M.Pd, ME.

Dr. Rina, S.Pd., S.E., M.M.

Erna Atiwi Jaya Esti, S.E., M.M.

Dr. Hamdan Firmansyah, SHI, SH, MMPd, MH

Dr. Limgiani, M.Pd

Riana Isti Muslikhah, M.Pd

Dra. Sapinah, M.Si

Dr. (Cand) Aditya Wardhana, S.E., M.M., M.Si

Editor :

Dr. Hartini, S.E., M.M.

Tata Letak :

Mega Restiana Zendrato

Desain Cover :

Rintho R. Rerung

Ukuran :

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :

vii, 204

ISBN :

978-623-362-244-8

Terbit Pada :

Desember 2021

Hak Cipta 2021 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi Undang-Undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.penerbit.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan karunia dan petunjuk-Nya, sehingga buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini adalah ide dari para praktisi dan akademisi yang dituangkan dalam bentuk book chapter. Buku ini hadir untuk menambah wawasan dan pengetahuan para pembaca sekaligus menambah daftar buku-buku MSDM yang telah ada.

MSDM merupakan hal terpenting di dalam organisasi, sebab sumber daya manusia adalah aset yang harus dijaga, dipelihara, dan dikelola dengan baik agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

Buku yang diberi judul MSDM (Transformasi SDM dalam Organisasi) membahas materi mengenai perubahan SDM dalam organisasi, yang disajikan dalam dua belas bab. Karya ini masih terdapat banyak sekali kekurangan baik dari segi teknik penyusunan maupun materinya. Oleh sebab itu, saran dan kritik yang membangun dari para pembaca sangat diharapkan demi penyempurnaan karya lebih lanjut. Buku ini dapat selesai berkat dukungan dari berbagai pihak. Izinkan kami mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada pihak yang telah memberikan kontribusi di dalam penyelesaian buku ini. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator book chapter ini. Akhirnya, kami berharap buku ini dapat bermanfaat bagi seluruh pembaca.

November, 2021

Editor.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 MEMAHAMI KONSEP DASAR MSDM.....	1
Urgensi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	2
Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia..	3
Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	4
Fungsi Manajemen Sumber Daya	7
Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2 FUNGSI MSDM DALAM ORGANISASI	17
Pendahuluan	17
Pengertian MSDM	19
Ruang Lingkup MSDM.....	19
Fungsi MSDM	20
Tujuan dan Proses MSDM	24
Kesimpulan.....	33
3 PERENCANAAN SDM SEBAGAI KUNCI KESUKSESAN ORGANISASI	37
Definisi Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM).....	37
Tujuan Perencanaan SDM	38
Tahapan dalam Perencanaan SDM	41
Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM	44
4 REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN	49
Pendahuluan	49

	Definisi Rekrutmen	50
	Tujuan Rekrutmen.....	51
	Fungsi dan Manfaat, serta Proses Rekrutmen.....	53
	Metode atau Sumber Rekrutmen	56
	Strategi Perekrutmen yang Baik.....	59
	Definisi Seleksi	60
	Tujuan, Fungsi, Manfaat, dan Proses Seleksi.....	61
	Metode Seleksi	64
5	MOTIVASI INTRINSIK DAN EKSTRINSIK.....	67
	Pengertian Motivasi.....	67
	Pentingnya Motivasi.....	68
	Jenis-Jenis Motivasi	69
6	SISTEM KOMPENSASI DAN PENGHARGAAN.....	83
	Jenis Kompensasi	87
	Jenis Insentif	89
	Jenis Penghargaan.....	90
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi...	92
	Tujuan Kompensasi	94
7	PENGAMBILAN KEPUTUSAN: INDIVIDU DAN KELOMPOK	103
	Pengertian Pengambilan Keputusan.....	103
	Proses Pengambilan Keputusan	107
	Perencanaan Sumber Daya Manusia sebagai Pengambilan Keputusan	109
	Pengambilan Keputusan Individu	111
	Pengambilan Keputusan Kelompok.....	112
8	TEORI KEPEMIMPINAN DALAM PERILAKU ORGANISASI.....	117

	Konsep Perilaku Organisasi	117
	Konsep Kepemimpinan	121
	Fungsi dan Peran Kepemimpinan	123
	Prinsip Dasar Kepemimpinan	124
	Komponen dalam Kepemimpinan.....	124
	Teori-Teori Gaya Kepemimpinan	126
	Teori Kepemimpinan dalam Perilaku Organisasi .	129
9	MANAJEMEN KARIR DAN KINERJA	137
	Karir	137
	Manajemen Karir	140
	Tujuan Manajemen Karir	142
	Manfaat Manajemen Karir	143
	Proses Manajemen Karir dalam Perusahaan	143
	Manajemen Karir dalam Suatu Organisasi.....	145
	Kinerja.....	147
10	LOYALITAS DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN .	153
	Pendahuluan	153
	Pengertian Loyalitas Karyawan	154
	Membangun Loyalitas Karyawan	156
	Aspek-Aspek Loyalitas Karyawan.....	157
	Manfaat Loyalitas Karyawan	158
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan.....	159
	Pengertian Produktivitas Karyawan	161
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan.....	163
	Indikator Pengukuran Produktivitas	166

11	KONSEP PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI	171
	Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia...	171
	Kompetensi.....	173
	Pengembangkan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi.....	175
	Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi	181
	Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi	182
12	PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN.....	187
	Pengertian Prestasi Kerja Karyawan.....	187
	Karakteristik Penilaian Prestasi Kerja Karyawan yang Baik.....	187
	Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	190
	Tahapan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan	191
	Metode-Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	193
	Tugas Manajemen SDM dalam Mengembangkan Program Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	196
	Kesalahan Umum dalam Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	198

KONSEP PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI

Dra. Sapinah, M.Si

STKIP Pembangunan Indonesia

Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan elemen vital dalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi akan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Kemajuan teknologi yang begitu cepat, berdampak pada perkembangan dunia bisnis sehingga menuntut setiap perusahaan untuk peka terhadap perubahan berbagai fenomena bisnis yang ada. Dengan demikian, perusahaan harus terus berusaha meningkatkan kompetensi para karyawan yang dimilikinya agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia adalah kegiatan yang dilakukan organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan (Kadarisman, 2013). Selanjutnya, Noe (2008) mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah

sebagai upaya manajemen yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan untuk kerja organisasi melalui program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan. Pengembangan sumber daya manusia mengacu pada aktivitas-aktivitas yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi selama periode waktu lebih panjang yang melampaui jabatan saat ini, guna mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi yang terus berkembang dan berubah. Pengembangan merupakan proses persiapan individu dalam organisasi untuk mempersiapkan tanggung jawab yang berbeda/lebih tinggi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Usaha pengembangan sumber daya manusia yang direkomendasikan sebagai pengembangan SDM (Aji, 2012), sebagai berikut:

1. Pelatihan, bertujuan untuk mengembangkan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap.
2. Pendidikan, bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerjanya dalam arti luas. Sifat pengembangan ini umumnya bersifat formal dan sering terkait dengan karir.
3. Program pembinaan, bertujuan mengatur dan membina manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program-program perencanaan dan penilaian.
4. Rekrutmen, bertujuan mendapatkan sumber daya manusia sesuai kebutuhan organisasi.
5. Perubahan sistem, bertujuan untuk menyesuaikan sistem dan prosedur organisasi sebagai jawaban

untuk mengantisipasi ancaman dan peluang faktor eksternal.

Kompetensi

Kompetensi merupakan salah satu variabel kunci dalam menentukan kinerja seorang pegawai. Pencapaian kerja pada tingkat yang memuaskan atau tidak memuaskan bergantung pada kompetensi yang dimiliki. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2014). Selanjutnya, Spencer and Spencer dalam Bukit *et al.* (2017) kompetensi didefinisikan sebagai *Underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation.* Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Karakteristik kompetensi menurut Spencer and Spencer, yaitu:

1. *Motives* (Motif), adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. 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 diri.
2. *Traits* (Sifat), adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stres atau ketabahan.
3. *Self Concept* (Konsep diri), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur

melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seyogianya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.

4. *Knowledge* (Pengetahuan), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan 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 dimiliki.
5. *Skill* (Keterampilan), adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang programmer computer membuat suatu program yang berkaitan dengan sistem informasi sumber daya manusia.

Keterampilan dan pengetahuan dianggap sebagai karakteristik esensial di mana setiap orang membutuhkannya agar efektif dalam pekerjaannya. Kompetensi tersebut dapat diamati dan diukur, serta dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan mengenai konsep diri, ciri, dan motif tidak dapat diukur secara langsung, tetapi dapat disimpulkan dari tindakan yang dilakukan seseorang. Karakteristik ini merupakan *differentiating competencies*, yaitu faktor-faktor kritis yang membedakan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan kinerja rata-rata.

Dalam sebuah perusahaan, kompetensi dibagi atas dua hal, yaitu: kompetensi manajerial dan kompetensi teknis. Kompetensi manajerial berkaitan dengan pengelolaan karyawan dalam membentuk hubungan relasi secara sosial. Contoh kompetensi manajerial adalah *leadership, communication, interpersonal relation*, dll. Sedangkan kompetensi teknis berhubungan dengan kapasitasnya sebagai karyawan dan tugas yang seharusnya dilakukan dalam sebuah perusahaan sebagai tanggung jawabnya. Contoh kompetensi teknis yaitu *electrical engineering, marketing research, financial analysis, man power planning*, dan sebagainya (Soetjipto dalam Wadhana *et al.*, 2021).

Pengembangkan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Pengembangan sumber daya manusia menjadi parameter penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran agar tetap eksis di kancah nasional maupun internasional. Sumber daya manusia akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat kompetensinya. Sehubungan dengan hal tersebut maka pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi perlu mendapatkan perhatian perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Kompetensi yang dimiliki seorang karyawan secara individual harus dapat mendukung pelaksanaan visi misi organisasi melalui kinerja strategis organisasi tersebut. Untuk itu, organisasi harus dapat menilai kapasitas sumber daya manusia berdasarkan kompetensi terhadap kemampuan yang dibutuhkan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi (Tripathi dan Agrawal, 2014). Pengembangan

sumber daya manusia berbasis kompetensi adalah sebuah proses untuk merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan serta mengendalikan semua aktifitas seorang tenaga kerja yang dimulai sejak proses rekrutmen, pengembangan diri, perencanaan karier, evaluasi kerja, rencana suksesi, maupun sistem remunerasi hingga memasuki masa pensiun tenaga kerja tersebut, di mana semua proses untuk mengambil sebuah keputusan didasari pada sebuah informasi akan kebutuhan dari kompetensi sebuah jabatan, serta kompetensi setiap individu guna menggapai tujuan perusahaan atau sebuah organisasi.

Model pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dapat dilihat pada gambar 1.



Sumber: MANAJEMEN-OPERASIONAL-BISNIS.pdf
(stikes-mw.id)

Gambar 1. *Management Framework Based on Competency*

Dalam menerapkan *competency based people strategy* secara terintegrasi, maka organisasi harus melaksanakan setiap aktivitas kepegawaiannya berdasarkan kompetensi, baik dalam hal *selection, promotion, training and development, performance management, and career*

planning. Dengan demikian, peningkatan kinerja manajemen sumber daya manusia dapat diciptakan melalui integrasi subsistem ini ke dalam sebuah sistem yang lebih besar yang disebut dengan *Competency-Based Human Resource Management (CBHRM)*.

CBHRM adalah suatu pola pendekatan di dalam membangun suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentralnya. Menurut Byham (tt) ada 4 keunggulan dari penerapan sistem sumber daya manusia berbasis kompetensi, yaitu: 1) *Decreased communication, training, and administration time*; 2) *Subsystems validate one another*; 3) *Subsystems reinforce one another*; 4) *The entire system and each subsystem can be validated using a content-oriented validation strategy (that is, the subsystem can be related to defined job requirements)*.

Hasil penelitian Efendi (2015) menunjukkan bahwa upaya pemerintah daerah Kota Bandar Lampung dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai masih terbatas pada kegiatan-kegiatan yang bersifat *in the job training* dan *off the job training*. Namun, upaya ini belum menunjukkan hasil yang nyata bagi peningkatan kinerja pegawai. Pengembangan pegawai yang dilakukan selama ini, masih bersifat parsial dan kurang memperhatikan keterkaitannya dengan aspek manajemen sumber daya manusia lainnya. Diklat teknis bagi pegawai kurang memperhatikan kebutuhan organisasi secara keseluruhan dan lebih terkesan rutinitas. Selain itu, pengembangan kompetensi ini masih mengalami hambatan dalam implementasinya karena belum tercipta kondisi yang kondusif untuk berkembangnya budaya belajar di kalangan pegawai. Kondisi tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada saat bekerja. Dalam pengembangan sumber daya manusia perlu adanya transfer pengetahuan dengan tidak hanya

mengandalkan diklat-diklat teknis, namun harus dilakukan dalam keseharian pegawai melalui *learning by doing*.

Penelitian yang sama dilakukan oleh Gozali *at al.* (2020), hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi oleh PT. Pertamina Lubricant dapat membantu organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan handal dalam bekerja melalui kegiatan pengembangan dan pelatihan yang berupa *training*, *workshop*, dan sertifikasi kompetensi personil. Kegiatan tersebut berdampak pada kompetensi sumber daya manusia lebih optimal dan berujung pada meningkatnya kinerja organisasi melalui penjabaran serta operasionalisasi visi dan misinya.

Upaya pengembangan sumber daya manusia yang optimal, hendaknya didukung oleh beberapa faktor (Bukit, 2017), antara lain:

1. Adanya seleksi sumber daya manusia yang baik sehingga menciptakan pegawai yang berkualitas.
2. Merancang keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai.
3. Menyediakan sarana, prasarana, dan teknologi sesuai dengan pengembangan pegawai.
4. Komitmen tinggi dari setiap elemen organisasi untuk melakukan pengembangan pegawai secara berkesinambungan.

Agar pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi berdampak baik pada peningkatan kinerja organisasi, maka perlu adanya daya dukung organisasi yang berjalan secara simultan, konsistensi dari manajemen mengenai pengelolaan karyawan yang baik dan proporsional serta menciptakan hubungan kerja yang

efektif. Inti dari pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi ini adalah kompetensi jabatan yang disyaratkan dibandingkan dengan kompetensi yang dimiliki individu. Semua aspek sumber daya manusia selalu dikaitkan dengan kompetensi yang dimiliki dan dibutuhkan untuk menduduki suatu jabatan.

Tahapan dalam pengembangan SDM berbasis kompetensi menurut (Fotis Draganidis, 2006 dalam Wardhana *et al.*, 2021), antara lain:

1. Identifikasi kompetensi, yaitu proses menemukan kompetensi yang diperlukan untuk mengoptimalkan kinerja dan kesuksesan menjalankan visi misi perusahaan.
2. Model kompetensi, yaitu gambaran naratif kompetensi berdasarkan kategori pekerjaan, kelompok pekerjaan, divisi, departemen atau unit analisis lainnya.
3. Penilaian dari kompetensi, yaitu proses membandingkan kompetensi individu pada model kompetensi.
4. Manajemen berbasis kompetensi, yaitu penerapan serangkaian kompetensi untuk mengelola sumber daya manusia sehingga kinerja berkontribusi secara efisien dan efektif untuk tujuan organisasi.
5. Standar kompetensi, yaitu identifikasi keterampilan dan pengetahuan pekerja yang dimiliki karyawan dan menentukan tingkat kinerja yang harus capai dalam segmen atau fungsi kerja.
6. Profil kompetensi, yaitu dokumen yang menggambarkan kumpulan kompetensi tertentu berdasarkan posisi, pekerjaan, kelompok pekerjaan, dan komunitas fungsional. Dengan adanya profil ini mempermudah perusahaan dalam memetakan pengembangan karyawan ke depannya.

Selanjutnya, jika mengacu pada lingkaran *Deming (Plan, Do, Check, dan Action)*, siklus pengembangan kompetensi pegawai dilakukan meliputi empat tahapan, yaitu perencanaan, pelatihan, penilaian, dan pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan (Rampersad, 2006).

Tahap perencanaan yaitu menciptakan kesepakatan hasil berdasarkan tujuan kinerja dan pemilihan seperangkat kompetensi yang mendukung tujuan-tujuan itu antara pegawai dan atasan. Selain itu, dibuat pula kesepakatan tentang penggunaan kompetensi yang telah dipilih untuk mencapai kinerja yang telah disepakati.

Tahap Pelatihan yaitu pegawai dan atasan bertemu secara berkala untuk membahas kemajuan pegawai dalam pencapaian kinerja.

Tahap penilaian yaitu penilaian formal yang dilakukan setelah periode tertentu untuk memastikan apakah semua kesepakatan kompetensi telah dipenuhi oleh seorang pegawai dan apakah hasil yang disepakati telah dicapai,

Tahap Pengembangan, yaitu kompetensi berorientasi pekerjaan mencakup pengembangan kompetensi pegawai melalui kursus, pelatihan pekerjaan, pendampingan rekan kerja yang berpengalaman, program pengembangan bakat, dan sebagainya.

Pengembangan Sumber daya manusia berbasis kompetensi perlu memperhatikan tingkat manajemen yang ada, baik di tingkat eksekutif, manajer dan karyawan sehingga penerapan pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan tingkatan masing-masing (Labola, 2019). Untuk tingkat eksekutif, kompetensi yang dibutuhkan meliputi aspek strategi berpikir dan perubahan-perubahan pada manajemen oleh pimpinan. Pada tingkat manajer, memerlukan kompetensi pada aspek perubahan implementasi, pemahaman

interpersonal, dan pemberdayaan. Sedangkan pada tingkat karyawan, diperlukan kompetensi seperti fleksibilitas, *update* informasi, motivasi, dan kemampuan karyawan.

Pada dasarnya, inti dari pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi adalah kompetensi jabatan yang disyaratkan dibandingkan dengan kompetensi yang dimiliki individu. Semua aspek manajemen sumber daya manusia selalu dikaitkan dengan kompetensi yang dimiliki dan dibutuhkan untuk menduduki suatu jabatan.

Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang ada di dalam setiap diri karyawan masing-masing. Setiap jabatan yang dipegang oleh karyawan, memiliki kriteria dan ukuran kompetensi yang berbeda-beda serta memiliki ciri khas tersendiri. Oleh karena itu, menjadi tantangan bagi manajer sumber daya manusia untuk mengidentifikasi, menentukan, dan mengelola kompetensi setiap jabatan, serta berusaha untuk mencari dan menempatkan orang-orang yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang ada pada masing-masing jabatan.

Secara umum, pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi bertujuan untuk:

1. Membentuk individu dari aspek-aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap.
2. Pengembangan karir.
3. Mengatur dan membina manusia sebagai subsistem organisasi melalui program-program perencanaan dan penilaian.

4. Mendapat sumber daya manusia sesuai klasifikasi kebutuhan organisasi dan alat organisasi yang bertujuan untuk perbaikan dan peningkatan.
5. Penyesuaian sistem dan kebijakan organisasi sebagai penangkal resiko dan faktor internal (Labola, 2019).

Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, memberikan manfaat baik pada karyawan, organisasi, maupun bagi masyarakat umum.

1. Manfaat pengembangan SDM bagi karyawan:
 - a. Meningkatkan keterampilan kerja sehingga kualitas kerja menjadi lebih baik.
 - b. Membantu karyawan menyelesaikan masalah kerja yang mungkin timbul.
 - c. Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.
 - d. Meningkatkan kepercayaan diri dan pengembangan diri individu.
 - e. Membantu karyawan untuk membuat keputusan yang lebih baik, cepat, dan efisien.
 - f. Mengembangkan karir menuju jenjang berikutnya.
2. Manfaat pengembangan SDM bagi organisasi:
 - a. Meningkatkan profitabilitas
 - b. Meningkatkan produktivitas dan keahlian kerja.
 - c. Meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasi yang diakibatkan karena kesalahan kerja operasional.
 - d. Mengurangi tingkat kecelakaan pegawai

- e. Meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan untuk konsumen perusahaan dan atau organisasi.
 - f. Meningkatkan karir pegawai.
 - g. Meningkatkan kecakapan manajerial pegawai.
 - h. Meningkatkan efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar kerja.
3. Manfaat bagi masyarakat umum
- a. Dengan semakin tingginya permintaan tenaga kerja yang memiliki keahlian, menuntut masyarakat untuk memperbaiki skill yang dimiliki.
 - b. Masyarakat dapat menyesuaikan pengetahuan dan *skill* dengan kebutuhan dunia kerja.

Daftar Pustaka

- Aji, John Bayu. (2012). *Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Kompetisi*. Yogyakarta: AMIKOM.
- Bukit, Benjamin, dkk. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Gorontalo: Zahir Publishing.
- Byham, William C. (t.t.) *Developing Dimension/Competency-Based Human Resource System: A Monograph*. Pittsburgh: Development Dimensions International.
- Efendi, Nur. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi di Kantor Pemerintah Bandar Kota Lampung. *Jurnal Mimbar*, 31(1), 1-10.
- Gozali, Ilma *et al.* (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi sebagai upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi di PT Pertamina Lubricant Jakarta. *Jurnal Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadii*, 5(2).
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Labola, Yostan. (2019). Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 28-35.
- Ningrum *et al.* (2021). *MSDM Perusahaan*. Bandung: Media Sains Indonesia
- Noe, R.A. (2008). *Employee Training and Deevlopment*. Fourth Edition. NewYork: McGraw-Hill.
- Rampersad, Hubert K. (2006). *Total Perfomance Scorecard: Konsep manajemen baru: Mencapai Kinerja dengan Integritas*. Jakarta: Gramedia.
- Sugianingrat *et al.*, (2021). *MSDM (Era Revolusi Industri 4.0)*. Bandung: Media Sains Indonesia.

- Tripathi, K.D. (2014). Competency Based Management In Organizational Context: A Literatur Review. *Journal of Finance and Management*, 349-356.
- Wardhana *et al.* (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung; Media Sains Indonesia.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.

Profil Penulis



Dra. Sapinah, M.Si

Penulis merupakan dosen tetap LLDIKTI IX yang dipekerjakan di STKIP Pembangunan Indonesia. Penulis menyelesaikan studi S-1 di Jurusan Pendidikan Dunia Usaha Program Studi Pendidikan Akuntansi IKIP Ujung Pandang pada tahun 1992. Kemudian penulis menyelesaikan studi Magister Sains di Prodi Manajemen Keuangan UNHAS tahun 2000. Penulis memiliki kepakaran di bidang Akuntansi dan Manajemen Keuangan. Sebagai dosen tetap di STKIP Pembangunan Indonesia, penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat serta mempublikasikan hasil penelitian dan pengabdian masyarakat baik pada jurnal nasional terakreditasi maupun jurnal internasional. Saat ini penulis menduduki jabatan Wakil Ketua Bidang Administasi dan Keuangan STKIP Pembangunan Indonesia. Selain itu penulis merupakan anggota Asosiasi Dosen Republik Indonesia (ADRI) dan juga aktif dalam organisasi sosial keagamaan.

E-mail Penulis: sapinah37@gmail.com