

# MANAJEMEN Sumber Daya Manusia Prinsip Dasar dan Aplikasi

Manajemen atas sumber daya manusia yang tepat dan terencana yang didasarkan atas prinsip-prinsip dasar pengadaan, pengaturan, pemeliharaan, penghargaan, dan pengembangan individu sangat penting dan dibutuhkan untuk memastikan keberlanjutan dan kemajuan sebuah organisasi. Efektivitas dan efisiensi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan strategi, proses dan aktivitas individu dan kelompok untuk mencapai tujuan utama dan arah gerak organisasi. Oleh karena itu, dalam memasuki era globalisasi dan Revolusi Industri 4.0, pemahaman yang bersifat komprehensif atas prinsip-prinsip dasar dan aplikasi manajemen atas sumber daya manusia sangat penting dan berguna bagi pembentukan, penguatan, pembinaan, dan pengembangan organisasi.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas prinsip-prinsip dasar dan aplikasi manajemen sumber daya manusia. Di dalamnya dibahas tujuan, ruang lingkup dan perencanaan manajemen sumber daya manusia, strategi pengembangan, dan sistem rekrutmen. Analisis kepuasan kerja, disiplin kerja, pengukuran produktivitas, kinerja dan prestasi kerja diuraikan. Selanjutnya dibahas strategi motivasi, pengembangan karir, manajemen kompensasi, kepemimpinan, hubungan kerja, audit dalam manajemen sumber daya manusia. Inovasi dan strategi pengembangan, komunikasi kerja dan efisiensi administrasi dibahas bersama dengan manajemen konflik, sistem jaminan kepuasan kerja, dan pendidikan dan pelatihan. Penjelasan mengenai strategi kompensasi, manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, dan analisis jabatan diberikan sebelum ditutup dengan ulasan mengenai konsep dan strategi kompetisi dalam manajemen sumber daya manusia.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas prinsip-prinsip dasar dan aplikasi manajemen sumber daya manusia



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA : PRINSIP DASAR DAN APLIKASI

# MANAJEMEN Sumber Daya Manusia Prinsip Dasar dan Aplikasi

Agus Suyatno | Akmal Abdullah | Daisy Iriany Erny Sundah  
Dewa Gede Satriawan | Dyah Palupiningtyas  
Fitriana | Hadion Wijoyo | Ika Kusuma Wardani  
Irfus Indrawan | Iwan Perwira | Karyaningsih  
Laila Refiana Said | Meyzi Heriyanto | Muhammad Arif Surana  
Muhammad Jamil | Ni Desak Made Santi Diwyartha  
Nopriadi Saputra | Ray Octafian | Refika | Reni Sulistiyowati  
Rizal Bakti | Rudi Setiadi | Sisca Nopralia



# 23

## Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

---

**Hadion Wijoyo, S.E., S.H., S.Sos., S.Pd., M.H., M.M., Ak.,  
CA., QWP®**

### 23.1 Pendahuluan

Peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam suatu organisasi bukan hanya sebagai administratif namun bagaimana mengembangkan potensi SDM agar lebih kreatif dan inovatif. Fungsi MSDM menjadi semakin strategis bagi suatu organisasi/perusahaan. Menurut Ulrich dkk. (2011), fungsi MSDM sudah memasuki tantangan untuk mampu menerjemahkan situasi dan kondisi persaingan bisnis di lingkungan eksternal sehingga menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun strategi bagi perusahaan di dalam mempertahankan eksistensi dan memenangkan persaingan bisnis. Kompetensi mampu menerjemahkan sistem MSDM dari perspektif bisnis daripada hanya dari perspektif MSDM semata (Walker dan Reif, 1999). Pada era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) diperlukan SDM yang berkompeten dan berdaya saing tinggi.

Adapun strategi yang dapat dilakukan organisasi atau perusahaan untuk menciptakan dan meningkatkan daya saing dengan melaksanakan MSDM berbasis kompetensi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Pengelolaan SDM merupakan keseluruhan dari sistem proses, metode, prosedur, dan program organisasi bisnis untuk mengembangkan SDM

sehingga mampu berkontribusi terhadap kinerja organisasi (Bhatnagar dan Sharma, 2005; Noe, 2008). Pengelolaan SDM berbasis kompetensi menjadi penting karena untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan SDM yang tepat dan berkompentensi di bidangnya.

MSDM berbasis kompetensi merupakan pendekatan baru dalam menata kinerja SDM. MSDM berbasis kompetensi terkait dengan serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan mulai dari calon karyawan, karyawan sampai dengan pensiunan. Subjek yang menjadi fokus pembahasan pada makalah ini adalah bagaimana strategi MSDM berbasis kompetensi agar perusahaan lebih kompetitif bersaing di level ASEAN. Makalah ini bertujuan untuk memahami MSDM berbasis kompetensi sebagai salah satu strategi agar perusahaan lebih kompetitif bersaing di level ASEAN.

SDM merupakan asset organisasi/perusahaan yang paling berharga dibandingkan asset lainnya karena asset lain tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya campur tangan dari SDM, sehingga pemeliharaan SDM menjadi faktor penting agar aktivitas perusahaan bisa berjalan efisien dan efektif serta organisasi dapat mencapai tujuannya.

Menurut Noe (2008), Long dan Ismail (2008), dan Kamidin (2010), SDM berperan penting dalam rangka meningkatkan daya saing dan kinerja bisnis secara keseluruhan. Sebab, SDM merupakan sentral dalam upaya mewujudkan eksistensinya berupa tercapainya tujuan organisasi.

Dessler (2000) mengemukakan peningkatan peran strategis dari MSDM yaitu:

*“Strategic human resource management is the linking of human resource management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and faster innovation and flexibility.”*

atau,

“Manajemen perlu mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan budaya organisasi yang dapat mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.”

Menurut Mangkunegara (2007), MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pada dasarnya MSDM terkait dengan pengelolaan individu yang diatur menurut fungsinya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, perekrutan dan pengembangan SDM agar efektif dan efisien sehingga individu dapat memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa MSDM merupakan suatu ilmu dan seni untuk mengembangkan kompetensi manusia dan organisasinya dalam melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktivitas karyawan mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun agar perusahaan lebih kompetitif baik di level nasional maupun regional. Agar perusahaan lebih kompetitif maka diperlukan kompetensi karyawan yang sesuai dengan pekerjaan.

## **23.2 Kompetensi**

Menurut Moeheriono (2009) kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan.

Spencer and Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai,

*“underlying characteristics of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation.”*

atau,

“karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.”

Adapun Donald (dalam Kamidin, 2010) memperkenalkan teori tentang kompetensi berdasarkan teori jendela (*window theory*), bahwa setiap kompetensi yang dimiliki individu diamati dari empat sisi yang berbentuk jendela, yaitu: pendidikan (*education*), keterampilan (*skill*), pengalaman kerja (*experience*), dan penguasaan teknologi (*mastery of technology*).

Secara sederhana kompetensi merupakan perpaduan antara keterampilan, atribut perseorangan, dan pengetahuan yang tercermin dalam perilaku kinerja seseorang. Kompetensi merupakan inti dari MSDM berbasis kompetensi.

Wooldruffe (1991) and Woodruffe (1990), membedakan *competence* dan *competency*. *Competence* diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul sedangkan *competency* merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu menunjukkan dimensi perilaku yang melandasi prestasi unggul.

Sementara itu Spencer and Spencer (1993), membagi kompetensi menjadi dua kategori, yaitu *threshold competencies* dan *differentiating competencies*. *Threshold competencies* yaitu karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Namun *threshold competencies* tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. *Differentiating competencies* yaitu faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

*Threshold competencies* dapat tergambar dari pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan tugasnya. Namun pengetahuan dan kemampuan saja tidak cukup untuk bisa mencapai kinerja yang tinggi apabila tidak didasari oleh *differentiating competencies*. *Differentiating competencies* dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan mencapai target yang lebih tinggi.

Kompetensi seseorang ditunjukkan dengan hasil kerja atau karya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, karakter, sikap, motivasi dan bakatnya (Siswanto, 2003). Adapun karyawan yang tidak berhasil melaksanakan tugas pekerjaannya, bukan berarti tidak memiliki kompetensi, tetapi mungkin karena memiliki kompetensi yang tidak sesuai dengan pekerjaannya. Maka karyawan tersebut perlu mengikuti pelatihan sehingga semua karyawan memiliki standar kerja dan kemampuan yang sepadan.

Menurut Spencer dan Spencer, metode pengukuran meliputi *behavioral event interviews* (BEI), *tests*, *assessment centers*, biodata dan *ratings*. Namun dari beberapa metode pengukuran, *assessment center* merupakan metode yang terjamin dari segi objektivitas, validitas dan reliabilitasnya. *Assessment center* menjadi salah satu alternatif dalam penilaian dan pengembangan SDM.

Menurut Prihadi (2004), karakteristik utama *assessment center* adalah menggunakan kombinasi beberapa jenis teknik dan metoda *assessment*, dilakukan berdasarkan suatu acuan tertentu yang bersifat multi kriteria, keterlibatan sejumlah *assessor* dalam sebuah proses *assessment*, informasi dan data yang diperoleh diintegrasikan sedemikian rupa sehingga tersusun suatu kesimpulan berupa rekomendasi sebagai hasil program *assessment center*.

Adapun kompetensi SDM yang umumnya dimiliki oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia yaitu kurangnya keterampilan manajemen dan lemahnya keterampilan teknis yang berakibat pada

rendahnya efisiensi dan produktivitas karyawan serta kemampuan daya saing perusahaan secara menyeluruh.

Kompetensi karyawan yang diintegrasikan dalam praktek MSDM memberikan peluang yang lebih baik untuk perusahaan dalam mengimplementasikan kebijakan dan instrumen MSDM. Sementara itu untuk menempatkan posisi seorang karyawan pada tempat atau jabatan yang sesuai dengan kualitas dan kemampuan karyawan maka diperlukan MSDM berbasis kompetensi.

### **23.3 Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi**

Menurut Siswanto (2000) MSDM berbasis kompetensi (MSDM-BK) merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, Pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun dimana proses pengambilan keputusan-keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan perusahaan.

MSDM-BK terkait erat dengan serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan secara optimal mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan (kompensasi dan kesejahteraan), dan pengembangan (karier, pendidikan dan pelatihan) serta terminasi untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Secara sederhana MSDM-BK didasarkan pada pemikiran bahwa untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi/perusahaan perlu diidentifikasi dan ditentukan terlebih dahulu kompetensi yang diperlukan organisasi dan harus dimiliki karyawan untuk mencapai visi, misi dan tujuan tersebut.

Perbedaan antara MSDM-BK dengan MSDM konvensional terletak pada informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan aktivitas MSDM-nya. Konsep kompetensi yang terintegrasi dan terfokus pada kinerja organisasi dapat mempengaruhi sistem MSDM yang lain, yaitu:

1. Perencanaan Perencanaan SDM tidak hanya fokus pada aspek kuantitas tetapi pada aspek kompetensi yang harus dimiliki. Kompetensi menjadi dasar MSDM mulai dari analisis jabatan/kebutuhan pegawai. Pada tahap analisis jabatan ditentukan kualifikasi persyaratan masing-masing jabatan. Sementara itu, perencanaan suksesi mengidentifikasi kandidat yang dapat memberikan nilai tambah pada suatu pekerjaan organisasi.
2. *Job design* atau desain pekerjaan mengidentifikasi pekerjaan, hubungan tugas dan pekerjaan, standar dan wewenang pekerjaan, dan syarat kerja yang berdasarkan kompetensi diuraikan dengan jelas. *Job design* menentukan bagaimana suatu pekerjaan didesain berdasarkan kompetensi sehingga dapat meningkatkan kapabilitas organisasi.
3. Rekrutmen dan seleksi dalam rekrutmen karyawan diperlukan adanya persyaratan kompetensi yang jelas pada setiap jabatan yang direkrut sehingga diperoleh SDM yang handal. Keunggulan rekrutmen berbasis kompetensi yaitu tingkat akurasi yang tinggi dalam menilai tepat atau tidaknya seseorang ditempatkan pada pekerjaan yang berbeda sesuai dengan potensi yang dimiliki. Indikator dalam menentukan proses rekrutmen dan seleksi adalah kompetensi. Proses seleksi berbasis kompetensi diharapkan menghasilkan kandidat yang memiliki kompetensi sesuai dengan spesifikasi pekerjaan/jabatan.
4. Pelatihan dan pengembangan karyawan berdasarkan pada kompetensi sehingga membantu organisasi lebih fokus pada pengembangan kompetensi yang dibutuhkan organisasi dalam meningkatkan kinerja. Di samping itu, implementasi dari pelatihan dan pengembangan karyawan berbasis kompetensi membantu organisasi dalam menetapkan program pelatihan dan pengembangan yang lebih terarah. Pelatihan untuk karyawan difokuskan pada kinerja aktual khususnya kinerja organisasi. Setelah mengikuti

pelatihan, karyawan tidak saja sekedar tahu tapi dapat melakukan sesuatu yang harus dikerjakan.

5. Pembinaan karier dengan sistem kompetensi, organisasi lebih mudah mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi. Pengambilan keputusan dan pelaksanaan promosi atau mutasi karyawan lebih tepat dan mempunyai dasar yang kuat. Kejelasan dalam pembinaan karier dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja. Adapun pengembangan karier perlu didasarkan pada kompetensi karyawan.
6. Manajemen kinerja dalam mempertahankan SDM untuk tetap di organisasi dapat dilakukan dengan melaksanakan manajemen kinerja berbasis kompetensi. Manajemen kinerja berbasis kompetensi dapat lebih mengintegrasikan kebutuhan untuk menghargai karyawan yang berkemampuan di atas rata-rata, karyawan yang banyak berkontribusi, dan karyawan sebagai “*knowledge workers*” dan dapat menjamin arah tercapainya tujuan organisasi.
7. Remunerasi memperjelas sistem penghargaan dan remunerasi dengan memberikan imbalan bagi kompetensi yang ditunjukkan karyawan. Karyawan dibayar berdasarkan keahlian, pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki masing-masing individu apapun pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi harus diberikan penghargaan yaitu penggajian/kompensasi yang lebih tinggi pula. Program *assessment* pada karyawan merupakan tahap awal dalam proses implementasi remunerasi berbasis kompetensi.

Menurut Joko (2005) dalam pengelolaan SDM berbasis kompetensi, perusahaan perlu menyiapkan kompetensi SDM yang dibutuhkan di masa depan antara lain:

1. Kompetensi tingkat eksekutif, meliputi:
  - a. *Strategic thinking*

Kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi.
  - b. *Change leadership*

Kompetensi untuk mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi perubahan dapat ditransformasikan kepada SDM.
  - c. *Relationship management*

Kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan memperluas jaringan dengan pihak lain.
2. Kompetensi tingkat manajer, diperlukan aspek-aspek kompetensi sebagai berikut:
  - a. *Flexibility*. Kemampuan mengubah struktur managerial.
  - b. *Change implementation*. Kemampuan mengimplementasikan perubahan.
  - c. *Interpersonal understanding*. Kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe individu.
  - d. *Empowering*. Kemampuan untuk melakukan pemberdayaan terhadap SDM.
3. Kompetensi tingkat karyawan, meliputi aspek kualitas kompetensi seperti fleksibilitas, komitmen, motivasi, serta kemampuan untuk belajar, berprestasi, dan bekerja.

Tahapan yang perlu dilakukan organisasi/perusahaan dalam melaksanakan MSDM berbasis kompetensi antara lain yaitu:

1. Review visi, misi dan *value* organisasi.
2. Telaah strategi bersaing organisasi.

3. Identifikasi posisi.
4. Analisis pekerjaan dan kegiatan.
5. Identifikasi secara detail sebagai kebutuhan awal.
6. Identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk suatu posisi.
7. Memprioritaskan kompetensi dengan menggunakan: (a) sistem ranking; dan (b) sistem pembobotan.
8. Membuat standar kinerja minimum untuk suatu kompetensi.
9. Mengidentifikasi kandidat yang potensial.
10. Membandingkan tiap-tiap kandidat dengan menggunakan standar kinerja minimum.
11. Melakukan gap analysis pada tiap-tiap kandidat (analisis untuk dapat mengetahui perbedaan antara kandidat yang satu dengan yang lain) dengan menggunakan standar kinerja minimum.
12. Melakukan training untuk rencana pengembangan pada tiap-tiap kandidat untuk meng up-grade para kandidat, dalam rangka proses pengembangan standar kinerja minimum dan pengembangan karier.
13. Mendesain sistem monitoring kinerja secara individual maupun secara global pada kandidat.
14. Mengimplementasikan training dan rencana pengembangan pada tiap-tiap kandidat.
15. Mengimplementasikan sistem monitoring pengukuran kinerja.
16. Memilih kandidat terbaik (*the best candidate*).

Tujuan akhir dari MSDM berbasis kompetensi yaitu memberikan hasil (*output*) yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi/perusahaan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Implementasi dari MSDM berbasis kompetensi yaitu perusahaan dapat bersaing atau mempunyai daya saing baik secara nasional maupun regional. Daya saing bukan hanya

sebagai kebutuhan, melainkan suatu keharusan. Karena, tanpa daya saing mustahil suatu perusahaan dapat bertahan, apalagi memenangkan persaingan.

### 23.4 Daya saing

Daya saing (*competitiveness*) yang diawali dengan konsep keunggulan komparatif (*comparative advantage*) kini menjadi konsep yang menarik, namun daya saing mempunyai interpretasi/tafsiran beragam seperti yang dikemukakan Michael Porter,

*“There is no accepted definition of competitiveness. Whichever definition of competitiveness is adopted, an even more serious problem has been there is no generally accepted theory to explain it....”* (Porter, 1990).

dan,

*“Competitiveness remains a concept that is not well understood, despite widespread acceptance of its importance . . . .”* (Porter, 2003, 2002).

Konsep daya saing dapat ditinjau pada tingkat perusahaan, industri atau sehimpunan/sekelompok industri dan negara atau daerah (sebagai suatu entitas ekonomi). Menurut Grant (1991) daya saing merupakan hasil atas pemahaman secara menyeluruh dari aspek eksternal dan internal yang memberikan pengaruh kuat terhadap perusahaan. Secara sederhana daya saing merupakan kemampuan perusahaan untuk bersaing.

Konsep kompetensi sebenarnya bukan sesuatu yang baru. Dalam banyak literatur, kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik (keterampilan, pengetahuan, dan sikap) yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.. Dari definisi kompetensi seperti tersebut di atas, ada dua hal pokok yang perlu dicermati, yaitu: pertama, kompetensi menjelaskan fungsi-fungsi utama kelompok keterampilan suatu pekerjaan, yang umumnya bersifat luas dan

kemudian diuraikan dalam bagian atau unsur yang lebih spesifik dan merupakan elemen kompetensi. Elemen kompetensi ini menggantikan tugas spesifik yang termasuk dalam fungsi utama atau kelompok keterampilan sesuai dengan spesifikasi dari tugas spesifik sebagai suatu kriteria kinerja untuk mencapai hasil. Kedua, pada setiap kinerja yang akan dicapai harus didukung oleh suatu kondisi kerja yang ditetapkan sehingga tercapai kinerja yang memuaskan.

Lebih lanjut menurut Widyatnya (1999), dibandingkan dengan konsep SDM konvensional, konsep kompetensi lebih menitik beratkan pada pandangan bahwa setiap orang umumnya memiliki keunggulan yang sama (*average performance*), meski demikian tetap ada orang-orang tertentu yang memiliki keahlian yang khusus (*superior performance*) sehingga harus dibedakan dari orang-orang yang lain. Dalam pengertian lebih lanjut, terdapat karakteristik-karakteristik kompetensi yang membedakan *superior performance* dengan *average performance*, yaitu:

1. *Cross cultural interpersonal sensitivity*

Kemampuan untuk memahami budaya orang luar dalam tingkah laku dan perkataannya dan untuk memprediksi bagaimana mereka akan bereaksi.

2. *Positive expectations of others*

Kepribadian yang kuat dalam menyembunyikan formalitas dan nilai dari orang lain yang berbeda dengan diri sendiri, dan kemampuan untuk mempertahankan pandangan positif ketika berada dalam tekanan.

3. *Speed in learning political network*

Kemampuan untuk mengerti dengan cepat sehingga mempengaruhi apa dan siapa masing-masing orang dalam kepentingan politiknya.

Menurut Spencer dan Spencer (1993) dan Mitrani dkk. (1992) dalam Dharma (2002) dan Widyatnya (1999), terdapat karakteristik kompetensi, yaitu:

1. *Motives*, adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan;
2. *Traits*, adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya: percaya diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan, dan lain-lain;
3. *Self-concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang, yang biasanya diukur melalui suatu tes;
4. *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu;
5. *Skills*, adalah kemampuan untuk melakukan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Dalam perkembangannya, dewasa ini hampir semua fungsi MSDM didesain berdasar konsep kompetensi.

### **23.5 Rekrutmen dan seleksi**

Sistem rekrutmen yang berbasis pada kompetensi biasanya memusatkan pada metode seleksi yang dapat digunakan untuk memilih sejumlah calon dari populasi pelamar yang cukup besar secara cepat dan efisien. Model seleksi karyawan yang dewasa ini mulai menjadi pilihan perusahaan atau organisasi berkaitan dengan kompetensi adalah model *person-organization fit*. Di dalam model *person-organization fit* ini karyawan diseleksi berdasarkan “keseluruhan” yang dimilikinya dan sesuai dengan karakteristik budaya perusahaan. Model *person-organization fit* mensyaratkan adanya dua tipe kesesuaian yang harus dicapai dalam proses seleksi, yaitu:

1. Antara *knowledge*, *skill*, dan *ability* (KSAs) individu dengan tuntutan pekerjaan atau tugas;
2. Antara keseluruhan personalitas individu (kebutuhan, keyakinan, dan nilai) dengan budaya atau iklim organisasi. Dibandingkan model seleksi konvensional yang lebih menitikberatkan bagaimana menemukan pekerjaan yang baru daripada mempertahankan mereka, model seleksi *person organization fit* lebih menitikberatkan pada bagaimana sebuah organisasi bisa merekrut seseorang secara keseluruhan, sesuai, dan diterima dalam spesifikasi budaya organisasinya.

### **23.6 Perencanaan karir**

Di samping rekrutmen, seleksi, penempatan, dan rencana suksesi, fungsi MSDM yang sekarang ini banyak dirancang berdasar konsep kompetensi adalah perencanaan karir. Perencanaan karir (*career planning*) adalah proses dimana individu merencanakan kehidupan kerja mereka. Melalui perencanaan karir, seorang individu meengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, ataupun menyusun tujuan karirnya.

Perencanaan karir harus dilakukan secara cermat karena perlu kesesuaian antara tujuan pribadi dengan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia. Dalam perencanaan karir yang berbasis kompetensi titik berat ada pada kemampuan individu dalam mengembangkan karirnya, sehingga perkembangan karirnya tidak dipengaruhi lagi oleh organisasi. Hal ini pada akhirnya menyebabkan seorang individu untuk lebih mengetahui dan memahami kemana arah karirnya akan dibawa berdasar kelebihan dan kelemahan dirinya.

### 23.7 Sistem kompensasi

Sistem kompensasi dengan pendekatan kompetensi memberikan penghargaan (*remuneration*) berdasarkan kompetensi individunya. Seseorang yang mengerjakan pekerjaan sesuai dengan kompetensinya akan mendapatkan pendapatan sebesar 100%, apabila mengerjakan hanya tugas-tugas inti dan tidak melibatkan semua kompetensinya, maka pekerja hanya mendapatkan pendapatan sebesar 80% dari pendapatan pada tingkat tersebut. Sebaliknya bila pekerja mengerjakan pekerjaan di atas kompetensinya, maka pekerja berhak mendapat pendapatan sebesar 120%. Yang perlu diingat, dalam penyusunan kompensasi untuk *reward system* ini yang digunakan adalah target sebagai acuan dari masing-masing individunya.

## Daftar Pustaka

- Bhatnagar, J., Sharma, A. (2005). The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning capability. *International Journal of Human Resource Management* 16(9), 1711 – 1739.
- Dessler, G. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenhallindo, Jakarta.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Californian Management Review* 33(3), 114 -135.
- Greenberg, J., Baron, R.A. (2003) *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (18<sup>th</sup> edition). Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Pearce, J.A., II., Robinson, R.B. (2003) *Strategic Management: Strategy Formulation, Implementation, and control*. McGraw-Hill/Irwin.
- Handoko, T.H. (1995). *Manajemen*. BPFE, Yogyakarta.
- Hogan, J.D., Lehmann, D.R., Merino, M., Srivastava, R.K., Thomas, J.S., Verhoef, P.C. (2002). Linking customer assets to financial performance. *Journal of Service Research* 5(1), 26- 38.
- Joko, N.H. (2005). Urgensi pengembangan SDM berbasis kompetensi. *Jurnal Administrasi Bisnis* 1(2), 51-58.
- Syafrudin, A. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. BPFE UGM, Yogyakarta.

## Glosarium

**MDM** suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat.

**Kompetensi** Kemampuan seseorang seseorang yang dapat terobservasi mencakup atas pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja dalam

menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar.

## Daftar Isi

<b>23</b>	<b>Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi.....</b>	<b>1</b>
23.1	Pendahuluan .....	1
23.2	Kompetensi.....	3
23.3	Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi .....	6
23.4	Daya saing .....	11
23.5	Rekrutmen dan seleksi.....	13
23.6	Perencanaan karir .....	14
23.7	Sistem kompensasi .....	15