
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI: STRATEGI MENGHADAPI MASYARAKAT EKONOMI ASEAN (MEA)

Nenah Sunarsih

Universitas Terbuka, Tangerang Selatan

Email: nenah@ecampus.ut.ac.id

Abstrak

Pada Era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang sudah berlaku sejak 31 Desember 2015 menjadi tantangan dan sekaligus peluang bagi Indonesia. Sementara itu ketakutan yang muncul dengan diberlakukannya MEA yaitu masyarakat ASEAN bebas memilih dimana akan bekerja, sedangkan SDM atau Tenaga Kerja Indonesia (TKI) masih relatif rendah kualitasnya dibandingkan dengan negara ASEAN lainnya. Adapun strategi yang dapat dilakukan organisasi atau perusahaan untuk menciptakan dan meningkatkan daya saing dengan melaksanakan Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi. Makalah ini bertujuan untuk memahami MSDM berbasis kompetensi sebagai salah satu strategi dalam menghadapi MEA. Kompetensi merupakan inti dari MSDM berbasis kompetensi. MSDM berbasis kompetensi sebagai salah satu strategi dalam menanggapi MEA dapat diimplementasikan mulai dari rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan suksesi, manajemen kinerja, pembinaan karier dan remunerasi semua didasarkan pada kompetensi. Dalam menghadapi MEA diperlukan SDM yang berkompoten dan berdaya saing tinggi, dalam hal ini strategi yang dilakukan organisasi atau perusahaan dengan melaksanakan MSDM-BK sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Kata Kunci: kompetensi, manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, *MEA*

PENDAHULUAN

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang sudah berlaku sejak 31 Desember 2015 menjadi tantangan dan sekaligus peluang bagi Indonesia. Pada dasarnya Indonesia memiliki banyak Sumber Daya Alam (SDA) yang dapat dimanfaatkan, namun diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki keahlian dan kemampuan yang handal sehingga dapat mengolah bahan baku dan memanfaatkan SDA dengan sebaik-baiknya sehingga mampu “menguasai kekayaan alamnya sendiri”.

Sementara itu ketakutan yang muncul dengan diberlakukannya MEA yaitu masyarakat ASEAN bebas memilih dimana akan bekerja, sedangkan SDM atau Tenaga Kerja Indonesia (TKI) masih relatif rendah kualitasnya dibandingkan dengan negara ASEAN lainnya sehingga akan kalah bersaing di pasaran. Siap atau tidak siap MEA harus dihadapi dengan menciptakan dan meningkatkan daya saing, salah satu caranya adalah dengan mempersiapkan SDM yang berkompoten.

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.

Peran MSDM dalam suatu organisasi bukan hanya sebagai administratif namun bagaimana mengembangkan potensi SDM agar lebih kreatif dan inovatif.

Kompetensi mampu menerjemahkan sistem MSDM dari perspektif bisnis daripada hanya dari perspektif MSDM semata (Walker dan Reif, 1999).

Pada Era MEA diperlukan SDM yang berkompoten dan berdaya saing tinggi. Adapun strategi yang dapat dilakukan organisasi atau perusahaan untuk menciptakan dan meningkatkan daya saing dengan melaksanakan Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. MSDM berbasis kompetensi merupakan pendekatan baru dalam menata kinerja sumber daya manusia. Manajemen SDM 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 apakah MSDM berbasis kompetensi dapat menjadi salah satu strategi dalam menghadapi MEA. Makalah ini bertujuan untuk memahami MSDM berbasis kompetensi sebagai salah satu strategi dalam menghadapi MEA.

PEMBAHASAN

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)

Masyarakat Ekonomi ASEAN merupakan kesepakatan antar negara ASEAN dalam meningkatkan kerjasama di bidang perekonomian. Kawasan ASEAN menjadi pasar tunggal dan terbuka yang berbasis pada produksi, dimana terjadi pergerakan bebas dari arus barang, jasa, investasi, modal dan tenaga kerja.

Adapun cetak biru atau *blueprint* MEA menjadi arah atau pedoman bagi negara-negara ASEAN untuk mewujudkan MEA 2015. *Blueprint* MEA memuat empat pilar (<http://www.academia.edu>), yaitu:

1. ASEAN sebagai pasar tunggal dan berbasis produksi tunggal yang didukung dengan elemen aliran bebas barang, jasa, investasi, tenaga kerja terdidik, dan aliran modal yang lebih bebas.
2. ASEAN sebagai kawasan dengan daya saing ekonomi tinggi, dengan elemen peraturan kompetisi, perlindungan konsumen, hak atas kekayaan intelektual, pengembangan infrastruktur, perpajakan dan *e-commerce*.
3. ASEAN sebagai kawasan dengan pengembangan ekonomi yang merata dengan elemen pengembangan usaha kecil dan menengah, dan prakarsa integrasi ASEAN untuk negara-negara CLMV (Cambodia, Laos, Myanmar dan Vietnam).
4. ASEAN sebagai kawasan yang terintegrasi secara penuh dengan perekonomian global dengan elemen pendekatan koheren dalam hubungan ekonomi di luar kawasan, dan meningkatkan peran serta dalam jejaring produksi global.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sumber Daya Manusia merupakan *asset* organisasi/perusahaan yang paling berharga di bandingkan *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.

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

Mnurut Mangkunegara (2007), Manajemen sumber daya manusia 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.

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*. Karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya

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

Woodruffe (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 2 (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 & 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.

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*.

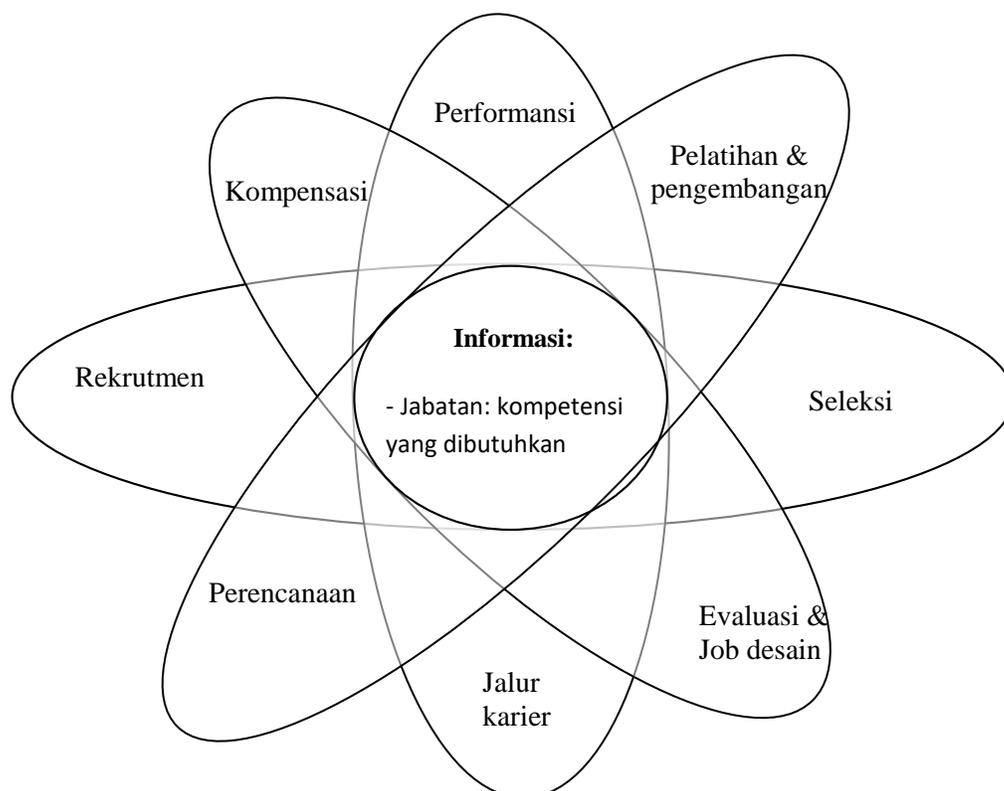
Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi

Menurut Siswanto (2000) Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi (MSDM-BK) merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan 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 (<http://www.asb.co.id>).

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi 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. Aktivitas dan keputusan dalam MSDM-BK lebih transparan, dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan tidak diskriminatif dibanding MSDM konvensional. MSDM-BK mengacu pada kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) dan kompetensi individu (KI) yang terukur dan dapat teramati validitasnya berdasarkan perilaku seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi. KKJ dan KI menjadi acuan dalam membangun suatu sistem informasi yang terintegrasi mulai dari proses rekrutmen, penempatan, karier, penilaian kinerja, pendidikan dan pelatihan serta kompensasi karyawan.



Gambar 1. Sistem MSDM-BK Terpadu

Konsep kompetensi yang terintegrasi dan terfokus pada kinerja organisasi dapat mempengaruhi sistem MSDM yang lain, yaitu (<http://www.hrcentro.com>):

1. Rekrutmen dan Seleksi

Dalam rekrutmen karyawan diperlukan adanya persyaratan kompetensi yang jelas pada setiap jabatan yang direkrut atau diseleksi sehingga diperoleh SDM yang handal. Mulai dari perencanaan sampai dengan penempatan SDM didasarkan pada kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan tuntutan kompetensi jabatan. Selain itu pemilihan metode *assessment* atau seleksi yang tepat mampu memilih karyawan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan karyawan yang berdasarkan kompetensi membantu organisasi lebih fokus pada pengembangan kompetensi yang dibutuhkan organisasi dalam meningkatkan kinerja. Disamping itu, implementasi dari pelatihan dan pengembangan karyawan berbasis kompetensi membantu organisasi dalam menetapkan program pelatihan dan pengembangan yang lebih terarah.

3. 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.

4. Manajemen Kinerja

Dalam mempertahankan SDM untuk tetap di organisasi dapat dilakukan dengan melaksanakan manajemen kinerja. Pengelolaan SDM berbasis kompetensi membantu organisasi untuk fokus pada pengembangan kompetensi organisasi sebagai pembeda dari organisasi lain. Yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, karena kompetensi yang dikembangkan dapat memprediksi kinerja organisasi.

5. Remunerasi

Memperjelas sistem penghargaan dan remunerasi dengan memberikan imbalan bagi kompetensi yang ditunjukkan karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerjanya. Disamping itu memperjelas kaitan antara imbalan atau penghargaan dengan kinerja, dimana SDM yang memiliki kompetensi tinggi harus diberikan penghargaan yaitu penggajian/kompensasi yang lebih tinggi pula.

Tahap-tahap yang perlu dilakukan organisasi/perusahaan dalam melaksanakan MSDM Berbasis Kompetensi antara lain yaitu (<http://www.hrm-indonesia.com>):

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:
 - Sistem *rangking*
 - 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*).

Adapun tujuan akhir dari MSDM berbasis kompetensi yaitu memberikan hasil (*output*) yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi/perusahaan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.

KESIMPULAN

Dalam menghadapi MEA diperlukan SDM yang berkompeten dan berdaya saing tinggi, dalam hal ini strategi yang dilakukan organisasi atau perusahaan dengan melaksanakan MSDM berbasis kompetensi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

MSDM berbasis kompetensi mengacu pada kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) dan kompetensi individu (KI) yang terukur dan dapat teramati validitasnya berdasarkan perilaku seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi.

MSDM berbasis kompetensi sebagai salah satu strategi dalam menghadapi MEA dapat diimplementasikan mulai dari rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan suksesi, manajemen kinerja, pembinaan karier dan remunerasi semua didasarkan pada kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

Dessler, G. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Penerbit PT. Prenhallindo.

Mangkunegara, A.A. A.P. (2007). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.

Moeheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Prihadi, S.F. (2004). *Assessment Centre: Identifikasi, Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Spencer L.M dan Spencer S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Siswanto, B. (2000). *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.

Siswanto, B. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Edisi 2. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2011). *Competence for HR Professional Working Outside-In*. The RBL Group.

Walker, J.W., & Reif, W.E. (1999). Human Resource Leaders: Capability Strengths and Gaps. *Human Resource Planning*, 22(4). 21-30.

http://www.academia.edu/9060577/buku_pedoman_MEA_2015 (diakses 26 Oktober 2016).

http://www.asb.co.id/document/deskripsi_msdm-bk.pdf (diakses 26 Oktober 2016).

<http://www.hrm-indonesia.com/manajemen-sdm-msdm-berbasis-kompetensi.html> (diakses 1 Nopember 2016)

http://www.hrcentro.com/dasar_sdm/Konsep_Manajemen_SDM_Berbasis_Kompetensi_081211.html (diakses 1 November 2016).