



JURNAL EKONOMI TELESKOP

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI Y.A.I

ISSN : 1411 - 3643

Volume 15 Edisi 2 Juli 2015

PENGARUH PENERAPAN PENGENDALIAN INTERNAL DAN PEMANFAATAN TEKNOLOGI INFORMASI TERHADAP AKUNTABILITAS PELAPORAN KEUANGAN PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG LISTING DI BURSA EFEK INDONESIA
Asyari

1

KAJIAN PARADIGMA INTERPRETIF DALAM RISET AKUNTANSI: PERSPEKTIF SOSIOLOGI INTERPRETIF
Dwi Orbaningsih

24

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT
Irzan Syahrial

41

DAMPAK PENGUNGKAPAN INTELLECTUAL CAPITAL TERHADAP BIAYA MODAL PADA PERUSAHAAN YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA
Tikkos Sitanggang

58

ANALISIS TINGKAT EFEKTIVITAS SISTEM INFORMASI PERSEDIAAN BARANG
Vonyati, M. Yusuf & Ni Luh Made Vinaya M.

76

PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA KARYAWAN
Dian Andriyani

85

TELESKOP VOL. 15 ED. 2
ISSN: 1411-3643

Terbit dua kali dalam setahun pada Bulan Januari dan Juli. Berisi naskah yang diangkat dari hasil penelitian, analisa keuangan, *book review*, ataupun kajian pustaka di bidang Akuntansi dan Manajemen.

Penanggung Jawab:
Ketua STIE Y.A.I.

Dewan Redaksi:
Dr. Sudjono, M.Acc
Dr. Alex Zami, SE., M.M.
Dr. J. Sumarno. M.M., Ak.
Rahmawati Hanny Y, SE., M.Si., Ak.
Sofa Yulandari, SE., M.AK.
Wiwik Pratiwi, SE., M.M., Ak
Ida Musdafiah, SE., M.M.

Mitra Bebestari:
Prof. Dr. Johny Jermias, Ak.
Prof. Dr. Adji Suratman, CPMA., Ak.
Dr. Amilin, SE., M.Si., Ak., CA.
Dr. I Made Adyana, SE., M.M.
Prof. Dr. Hamdy Hadi, M.M.
Prof. Dr. Anoesyirwan Moeins, M.M.
Dr. Harries Mardistriyanto, M.M.

Staf Redaksi dan Sirkulasi:
Rahma Febriana
Intan Firidi Hastuti Garyati
Rico Setiawan

Alamat Redaksi
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Y.A.I.
Jl. Kramat Raya No. 98 Jakarta Pusat
Telp. 021-3906447
e-mail: jurnalstieyai@gmail.com

Dicetak di Percetakan PT. Neo Dunia Persada Jakarta

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS
UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF
COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS
UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI:
PERSPEKTIF COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT

Irzan Syahrial

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Y.A.I

Email: irzan.syahrial@kkpirzan.com

ABSTRACT: *Human resource development is one of the efforts to improve the employee's ability to handle a variety of tasks and skills required to implement in accordance with the type of work. This paper aims to discuss the development of a competency-based human resource and talent management. Competency-based education and training (PPBK) is education and training system that offers human resources and efforts to improve organizational performance through competency can create employees with capabilities that match the needs and requirements of the job. In addition to the competence of which is owned by HR, talent management holds significant value even become a critical point for the organization / company. Competition between companies is a basic thing to realize that companies need to develop talent management of human resources in each of their companies.*

Keywords: *Human Resources, Competency and Talent Management*

PENDAHULUAN

Dalam kondisi persaingan global yang semakin tajam, pengembangan sumberdaya manusia (SDM) merupakan suatu usaha yang sangat penting dan dibutuhkan untuk dapat bersaing dalam kancah perdagangan/ persaingan Internasional. Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu bentuk upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani beragam jenis tugas dan menerapkan kemampuan yang dibutuhkan sesuai dengan jenis pekerjaan yang ada. Usaha pengembangan tersebut bermanfaat bagi organisasi dan individu karyawan. Kemampuan dan pengalaman yang tepat dari karyawan dan manajer dapat memperkuat daya saing organisasi dan kemampuan untuk mengadaptasi terhadap lingkungan yang berubah khususnya kalau terjadi *turbulensi* eksternal. Bagi individu karyawan, program pengembangan antara lain membuka peluang untuk promosi karir. Salah satu bentuk dari pengembangan SDM adalah peningkatan kompetensi dan *talent management*.

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF *COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT*

Permasalahan kompetensi dalam kaitannya dengan pengembangan SDM merupakan wacana yang tengah berkembang, ketika organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan dan persaingan yang semakin tajam. Organisasi di negara maju telah menunjukkan keberhasilan dengan menggunakan praktek pengelolaan SDM yang efektif melalui cara peningkatan keterampilan dan keahlian SDM. Dalam pengelolaan SDM suatu organisasi di era kompetisi ini memberi kesadaran bahwa dunia kerja masa kini dan yang akan datang telah mengalami perubahan. Keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan aset yang berharga bagi organisasi itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. SDM akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Biasanya, pengembangan SDM berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi pula dan berujung pada puasanya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan. Beberapa hasil penelitian yang berkaitan dengan kompetensi sumber daya manusia antara lain:

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Coetzee (2007) menyatakan bahwa Afrika Selatan menghadapi kesenjangan keterampilan yang kritis, tenaga kerja terampil yang memasuki masa tua, berkembangnya teknologi yang kompleks dan harapan konsumen atas layanan yang meningkat. Selain itu Coetzee menyarankan betapa pentingnya pendidikan dan pelatihan yang berkualitas serta kebutuhan akan praktisi pengembangan SDM yang berkualitas pun semakin meningkat. Meyer (2007) berpendapat bahwa HRD telah maju begitu pesat selama sepuluh tahun terakhir dan pelatihan tradisional semakin tersingkirkan. Perusahaan semakin menyadari bahwa SDM adalah sebagai faktor penting untuk meningkatkan daya saing dan kinerja secara keseluruhan. (Noe 2008). Bhatnagar dan Sharma (2005) mendukung argumen ini dan menyarankan bahwa HRD harus peduli dengan manajemen pembelajaran karyawan dalam jangka panjang, namun tetap mengingat strategi perusahaan dan bisnis secara eksplisit.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi yang dimiliki seorang karyawan secara individual harus dapat mendukung pelaksanaan visi misi organisasi melalui kinerja strategis organisasi tersebut. Oleh karena itu kinerja individu dalam organisasi merupakan jalan dalam meningkatkan produktivitas organisasi itu sendiri.

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF *COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT*

Selain kompetensi, keberadaan manajemen bakat (*Talent Management*) sangat penting bagi organisasi. *Talent management* telah diidentifikasi sebagai strategi kunci untuk mengatasi sejumlah masalah sumber daya yang sangat penting dalam pelayanan umum pada perusahaan, departemen, organisasi seperti: penuaan tenaga kerja dan tingkat pensiun yang meningkat, pasar tenaga kerja yang ketat, daya saing yang terbatas, perubahan cepat dalam pekerjaan, dan kebutuhan tenaga kerja yang beragam di semua tingkat. *Talent Management* sekarang ini dirasakan sangat penting. Data lain yang menarik berkaitan dengan manajemen talenta ini dapat dilihat dari hasil riset *McKinsey* tahun 1997 dan 2001 yang mengungkapkan beberapa hal menarik:

Karyawan berbakat dan kepemimpinan semakin bertambah langka. Karyawan dan pemimpin berkualitas yang memasuki angkatan kerja lebih sedikit untuk menggantikan pemimpin yang sudah tua dan pensiun. (McKinsey, 1997). Selanjutnya hasil riset 2001 mengungkapkan: Pertumbuhan perusahaan terbatas karena tidak cukupnya karyawan berbakat. Dalam lima tahun, rata-rata perusahaan akan kehilangan 30% dari staf eksekutifnya. Perusahaan kekurangan pimpinan berbakat. Tingkat kesalahan tinggi (40-50%) ketika karyawan eksekutif berbakat dibajak dari luar perusahaan. (McKinsey, 2001). Hasil riset lain dari *Boston Consulting Group* (2008) yang dilakukan di beberapa benua yang berjudul "*Creating People Advantage – How to address HR Challenges Worldwide through 2015*" menyimpulkan beberapa hal, yaitu: karyawan berbakat dan kepemimpinan akan menjadi sumber daya yang semakin langka, usia angkatan kerja secara rata-rata akan semakin tua dan kini orang berkecenderungan untuk memiliki lebih sedikit anak, perusahaan-perusahaan akan bergerak menjadi organisasi global, dan kebutuhan emosional karyawan akan semakin penting dari sebelumnya.

Saat ini permasalahan yang ada pada perusahaan-perusahaan adalah bahwa organisasi-organisasi mereka berusaha dengan sekuat tenaga untuk menarik karyawan ke perusahaan mereka, namun hanya meluangkan sedikit waktu dalam menggunakan dan mengembangkan bakat (*talent management*) & kompetensi mereka, sehingga hal ini menjadi menarik untuk di kaji mengenai:

1. Bagaimana konsep pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan daya saing organisasi?
2. Bagaimana mengembangkan sumber daya manusia berbasis kompetensi?

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF *COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT*

3. Bagaimana mengembangkan sumber daya manusia berbasis *talent management*?

Tulisan dengan pendekatan naratif deskriptif yaitu mencoba untuk menggambarkan pengembangan sumber daya manusia dalam perspektif *competency* dan *talent management*. Setiap perusahaan mempunyai permasalahan yang beragam terutama dalam hal pengembangan sumber daya manusia, sehingga menarik untuk dipaparkan. Sumber data sekunder berasal dari studi dokumen dengan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berhubungan dengan topik yang diangkat dalam tulisan ini. Dokumen yang didapatkan meliputi jurnal nasional maupun internasional, catatan, transkrip, buku, berita media massa, dan sebagainya. Analisis data dilakukan secara interpretatif di mana data yang diperoleh dari berbagai dokumen dan literatur, dicari keterkaitannya kemudian dibuat kesimpulan.

PEMBAHASAN

Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia (PSDM) dalam organisasi pada dasarnya suatu bentuk usaha untuk meningkatkan daya tahan saing organisasi terhadap ancaman lingkungan eksternal dan suatu usaha untuk meningkatkan daya inovatif untuk menciptakan peluang. Dengan demikian PSDM dalam organisasi merupakan bentuk usaha pengembangan yang bersifat integral baik yang menyangkut SDM sebagai individu dan sebagai sistem maupun organisasi sebagai wadah SDM untuk memenuhi kebutuhannya. Noe (2008) menyebutkan 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." Usaha PSDM yang integral ini umumnya ada dasar yang direkomendasikan sebagai PSDM (Jons dalam Aji, 2012): (1) pelatihan bertujuan untuk mengembangkan individu dalam bentuk peningkatan ketrampilan, pengetahuan dan sikap, (2) pendidikan bertujuan meningkatkan kemampuan kerjanya dalam arti luas sifat pengembangan ini umumnya bersifat formal dan sering berkait dengan karir, (3) program pembinaan bertujuan mengatur dan membina manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program-program perencana dan penilaian seperti *man power planning*, *performance appraisal*, *job analytic*, *job clasification* dan sebagainya. (4) *Recruitmen* bertujuan mendapat SDM sesuai klasifikasi kebutuhan organisasi dan sebagai salah satu alat organisasi dalam pembaharuan dan pengembangan. (5)

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF *COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT*

Perubahan sistem bertujuan untuk menyesuaikan sistem dan prosedur organisasi sebagai jawaban untuk mengantisipasi ancaman dan peluang faktor eksternal. Pengembangan organisasi bertujuan untuk menjembatani perubahan-perubahan dan pengembangan baik dari sisi internal maupun eksternal. Pengembangan SDM tidaklah dapat dilaksanakan secara sembarangan, mengingat pentingnya peran manusia dalam menunjang efektifitasnya organisasi dan mengingat masalah yang dapat timbul sehubungan dengan SDM itu. Menurut Sarwono (dalam Aji, 2012) pengelolaan SDM akan semakin rumit bila organisasi ini merupakan perusahaan yang memiliki aset besar, yang produktifitasnya tergantung pada efektifitas kerja karyawannya. Ada hubungan timbal-balik yang berkait satu sama lain, antara pengembangan organisasi sebagai sistem dan pengembangan manusia sebagai sumber daya. Kualitas organisasi ditentukan oleh SDM dan PSDM nya ditentukan oleh tingkat pertumbuhan dan perubahan organisasinya.

Pengembangan SDM berbasis *Competency*

Beberapa ahli mendefinisi kompetensi sebagai suatu kecakapan yang memadai untuk melakukan pekerjaan atau suatu karakteristik yang mendasari individu yang berkaitan dengan efektivitas dalam melaksanakan pekerjaannya. Palan (2007) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Kompetensi mempunyai arti yang sama dengan kata kemampuan, kecakapan, atau keahlian (Winandi dan Budiono (2009), Kamidin, 2010; Setyowati, 2010). Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan / atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Berdasarkan definisi tersebut ada lima karakteristik kompetensi yaitu:

1. Pengetahuan

Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, serta pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi manusia.

2. Ketrampilan

Keahlian merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, seperti keahlian ahli bedah untuk melakukan operasi

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF *COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT*

3. Konsep diri dan nilai-nilai

Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Contohnya adalah kepercayaan diri. Kepercayaan diri seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi, seperti kepercayaan diri ahli bedah dalam melaksanakan operasi yang sulit.

4. Karakteristik pribadi

Karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah, seperti juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.

5. Motif

Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Contohnya, ahli bedah dengan orientasi antarpribadi yang tinggi mengambil tanggung jawab pribadi untuk bekerja sama dengan anggota lain dalam tim operasi. Motif dan karakteristik pribadi mungkin bisa disebut sebagai inisiator yang memprediksi apa yang akan dilakukan seseorang terhadap kerjaan tanpa supervisi yang intens.

Melalui kompetensi SDM yang tinggi diharapkan organisasi bisnis dapat menciptakan daya saing organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Namun, permasalahan yang seringkali dihadapi organisasi ialah kurang tersedianya SDM yang memiliki kompetensi yang cukup untuk menjalankan strategi organisasi hingga mampu menciptakan daya saing organisasi. Disinilah peran dan tanggungjawab manajemen SDM (pimpinan) untuk mampu mengatasi permasalahan tersebut. Manajemen SDM harus mampu merumuskan kompetensi apa yang seharusnya dimiliki dan dikembangkan oleh organisasi terhadap anggotanya dengan disesuaikan pada visi dan misi organisasi tersebut.

Semakin meningkatnya SDM berbasis kompetensi, diharapkan akan semakin meningkat pula kinerja organisasi (*performance organization*). Kamidin (2010) mengemukakan bahwa 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. Peran pimpinan dalam hal ini sangat dominan. Sejauh mana pimpinan menghendaki SDM organisasinya berkembang maka

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF *COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT*

manajemen tersebut memiliki kewenangan dalam mewujudkan pengembangan SDM melalui berbagai kegiatan pengembangan dan pelatihan sesuai dengan masing-masing kompetensi yang dimiliki pegawainya. Berbagai upaya pengembangan SDM hendaknya didukung oleh beberapa faktor diantaranya:

1. Terdapat seleksi SDM yang baik untuk benar-benar menciptakan pegawai yang berkualitas.
2. Merancang keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai.
3. Menyediakan sarana, prasarana dan teknologi yang sesuai untuk pengembangan pegawai.
4. Komitmen yang tinggi dari setiap elemen organisasi untuk melakukan pengembangan pegawai secara berkesinambungan.

Apabila daya dukung organisasi sudah dapat berjalan secara simultan maka pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi akan dapat memberikan dampak baik bagi peningkatan kinerja organisasi. Hal ini terjadi karena sumberdaya manusia yang berkembang secara kompeten merupakan suatu kondisi dimana seluruh elemen internal organisasi siap untuk bekerja dengan mengandalkan kualitas diri dan kemampuan yang baik. Pada level tertentu dimana kondisi di atas sudah mampu tercipta dalam suatu organisasi maka kinerja individu organisasi menjadi cerminan bagi kinerja organisasi. Terdapat banyak tantangan dalam menciptakan situasi kondusif bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan pengembangan SDM merupakan salah satu hal yang patut dilakukan. Organisasi yang menghendaki kinerja yang optimal dibutuhkan pula konsistensi dari manajemen mengenai pengelolaan pegawai yang baik dan proporsional serta menciptakan hubungan kerja yang efektif.

Kesuksesan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif membutuhkan SDM yang berkompeten dalam rangka mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Hogan et al. (2002) dan Kaplan dan Norton (2006) menyebutkan bahwa pada era *knowledge-based global economy*, hampir dari 80% nilai dalam sebuah perusahaan berasal dari *intangible assets* seperti *human capital*. Bahwa, setiap organisasi yang ingin tetap mampu berkiprah di dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, harus juga memiliki SDM yang tangguh dan hebat (Anoraga, 2007). SDM yang kompeten sangat diperlukan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Individu yang mempunyai kompetensi kerja yang baik tentu akan mudah

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF *COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT*

untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya serta mampu menyesuaikan diri secara baik dengan lingkungannya. Organisasi bisnis memandang SDM sebagai *human capital*, dimana kompetensi SDM sebagai aset organisasi untuk mendorong eksistensi organisasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Model kompetensi yang dikaitkan dengan strategi manajemen sumber daya manusia dimulai pada saat rekrutmen, seleksi, penempatan sampai dengan pengembangan karir pegawai sehingga pengembangan kompetensi pegawai tidak merupakan aktifitas yang instant. Sistem rekrutmen dan penempatan pegawai yang berbasis kompetensi perlu menekankan kepada usaha mengidentifikasi beberapa kompetensi calon pegawai seperti inisiatif, motivasi berprestasi dan kemampuan bekerja dalam tim. Usaha yang dilakukan adalah menggunakan sebanyak mungkin sumber informasi tentang calon sehingga dapat ditentukan apakah calon memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Metode penilaian atas calon yang dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti wawancara perilaku tes, simulasi lewat *assessment centers*, menelaah laporan evaluasi kinerja atas penilaian untuk promosi atau ditetapkan pada suatu pekerjaan berdasarkan atas ranking dari total bobot skor berdasarkan kriteria kompetensi. Karyawan yang dinilai lemah pada aspek kompetensi tertentu dapat diarahkan untuk kegiatan pengembangan kompetensi tertentu sehingga diharapkan dapat memperbaiki kinerja.

Menilik dalam organisasi ada tiga tingkatan manajemen dimana pada posisi yang paling atas biasa disebut eksekutif kemudian manajer selanjutnya adalah karyawan, tentunya kompetensi yang dibutuhkan berbeda satu dengan yang lainnya, paling tidak dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- **Tingkat Eksekutif**

Pada tingkatan eksekutif diperlukan kompetensi yang berkaitan dengan *strategic thinking* dan *change leadership management*. *Strategic thinking* adalah kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi “*strategic response*” secara optimum. Sedang *change leadership* adalah kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dan dapat mentransformasikan kepada pegawai.

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF *COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT*

▪ Tingkat Manajer

Pada tingkat manajer kompetensi yang diperlukan meliputi aspek-aspek fleksibilitas, *change implementation*, *interpersonal understanding* and *empowering*. Aspek fleksibilitas adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial, apabila strategi perubahan organisasi diperlukan untuk efektifitas pelaksanaan tugas organisasi. Dimensi "*interpersonal understanding*" adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia. Aspek pemberdayaan adalah kemampuan mengembangkan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan *reward* bagi peningkatan kinerja.

▪ Tingkat Karyawan

Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti fleksibilitas, menggunakan dan mencari berita, motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja di bawah tekanan waktu, kolaborasi, dan orientasi pelayanan kepada pelanggan. Dimensi fleksibilitas adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman. Aspek mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar adalah kompetensi tentang antusiasme untuk mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal. Dimensi motivasi berprestasi adalah kemampuan untuk mendorong inovasi, perbaikan berkelanjutan dalam kualitas dan produktifitas yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan kompetensi.

Aspek motivasi kerja dalam tekanan waktu merupakan kombinasi fleksibilitas, motivasi berprestasi, menahan stress, dan komitmen organisasi yang membuat individu bekerja dengan baik dibawah permintaan produk-produk baru walaupun dalam waktu yang terbatas. Dimensi kolaborasi adalah kemampuan bekerja secara kooperatif dalam kelompok yang multi disiplin, menaruh harapan positif kepada yang lain, pemahaman interpersonal dan komitmen organisasi. Sedangkan dimensi yang terakhir untuk karyawan adalah keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik, dan inisiatif untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi pelanggan.

Untuk itu pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan daya saingnya. Salah satu cara yaitu dengan Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (PPBK). PPBK merupakan salah satu pendekatan dalam pengembangan SDM yang berfokus pada hasil akhir. PPBK merupakan

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF *COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT*

suatu proses pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan secara khusus, untuk mencapai hasil kerja yang berbasis target kinerja yang telah ditetapkan. Oleh karena itu PPBK sangat fleksibel dalam proses kesempatan untuk memperoleh kompetensi dengan berbagai cara. Tujuan utama PPBK adalah:

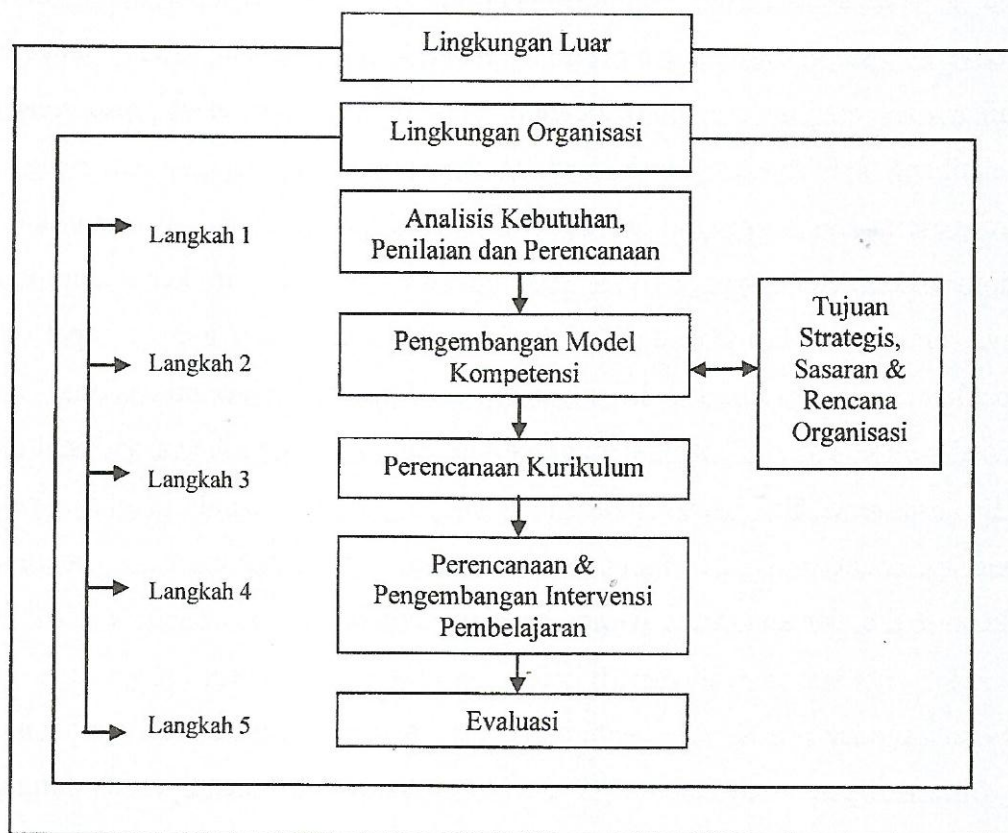
- Menghasilkan kompetensi dalam menggunakan ketrampilan yang ditentukan untuk pencapaian standar pada suatu kondisi yang telah ditetapkan dalam berbagai pekerjaan dan jabatan.
- Penelurusan (penilaian) kompetensi yang telah dicapai dan sertifikasi.
- Fleksibel. Sebagai suatu hasil keprihatinan atas penguasaan pembelajaran, maka dewasa ini cara orang belajar sangat fleksibel. Pembelajaran dapat dilakukan dengan berbagai cara dan metode dari industry, membaca dan cara belajar lainnya baik formal maupun informal. Fleksibilitas memberikan peluang orang belajar berbasis informal, sepanjang mereka dapat menunjukkan kemampuan. Pembelajaran mandiri oleh seseorang dimungkinkan akan divalidasi melalui suatu proses penelurusan dan uji kompetensi.
- Mengakui pengalaman belajar sebelumnya. PPBK mengakui pengalaman belajar yang diperoleh sebelumnya yang mempunyai relevansi sebelum mereka mengikuti uji kompetensi. Pengakuan ini akan dan memudahkan serta lebih fleksibel bagi mereka mengikuti pendidikan dan pelatihan. Seseorang tidak dituntut harus mengikuti pendidikan dan pelatihan dari awal sampai akhir, tetapi bila mereka mampu mengikuti dan lulus ujian kompetensi mereka berhak memperoleh kelulusan dan kualifikasi.
- Tidak didasarkan atas waktu. Proses pendidikan dan pelatihan ini tidak dibatasi oleh waktu. Suatu program pendidikan dan pelatihan dapat diselesaikan berbasis waktu yang fleksibel. Perbedaan kemampuan individu sangat diperhatikan.
- Penilaian yang disesuaikan. PPBK sangat memperhentikan kemampuan memperagakan kompetensi, oleh karena itu perlu bagi setiap orang dinilai untuk menentukan apakah mereka kompeten untuk memperoleh kualifikasi yang diperolehnya akan melaksanakan pekerjaan dan tugasnya.
- *Monitoring* dan evaluasi. *Monitoring* dan evaluasi PPBK, mutlak diperlukan mulai dari masukan, proses sampai pada keluaran, yang hasilnya dihubungkan dengan standar nasional untuk memperoleh pengalaman.

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF *COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT*

- Konsistensi secara nasional. Umumnya pendidikan dan pelatihan kejuruan dilakukan oleh penyedia jasa pendidikan dan pelatihan atau diklat perusahaan. Setiap penyedia jasa pendidikan dan pelatihan mempunyai cara dan teknik tersendiri dalam proses pendidikan dan pelatihan. Hal ini berdampak tidak konsistennya keterampilan dan pengetahuan diantara peserta dalam melakukan pekerjaan yang sama. PPBK berlandaskan pada penampilan kompetensi yang secara nasional konsisten dengan kebutuhan industry. Hasilnya, orang mengikuti pendidikan dan pelatihan dari suatu tempat dapat diterima ditempat lain dan menjadi tenaga kerja yang dapat dipekerjakan secara nasional.
- Akreditasi pembelajaran. Suatu sistem akreditasi yang konsisten secara nasional diantara penyedia jasa pendidikan dan pelatihan, misalnya penyedia pendidikan dan pelatihan kejuruan pembuat roti (baku) kurikulum yang dipergunakan harus memperoleh pengakuan dari badan atau instansi yang berkompeten.

Salah satu model PPBK yang sederhana dan banyak dipergunakan adalah model 5 tahap yang dikembangkan oleh Dubois (1996). Model tersebut dirancang untuk peningkatan kompetensi karyawan yang dapat dimodifikasi dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang ada agar dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan. Untuk mencapai hasil yang optimal pada PPBK hendaknya diperhatikan faktor yang dapat berpengaruh pada hasil akhir pendidikan dan pelatihan. Faktor-faktor ini antara lain, keselarasan tujuan program dengan kebutuhan dan kebijakan organisasi, dukungan dana anggaran dari manajemen, kurikulum, peserta didik dan latih, instruktur, metode dan teknik penyampaian, sarana dan prasarana, manajemen dan administrasi, litbang, sosialisasi program dan evaluasi program.

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS
UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF
COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT



Gambar 1

Model Sistem Strategis untuk Menciptakan Peningkatan Kompetensi

Pengembangan SDM berbasis *Talent Management*

Istilah *talent management* pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey & Company melalui salah satu studi yang dilakukannya di tahun 1997. Manajemen talenta telah didefinisikan dari beragam versi. Beberapa definisi manajemen talenta sebagai berikut: Manajemen talenta/bakat (*talent management*) adalah proses analisis, pengembangan, dan pemanfaatan talenta yang berkelanjutan dan efektif untuk memenuhi kebutuhan bisnis. Hal ini melibatkan proses tertentu yang membandingkan talenta saat ini di suatu departemen dengan kebutuhan strategi bisnisnya. Hasil ini mengarah pada pengembangan dan implementasi strategi yang sesuai untuk mengatasi kesenjangan atau surplus talenta. (CIPD, 2007).

Identifikasi, pengembangan dan manajemen portfolio talenta yaitu jumlah, tipe dan kualitas para karyawan yang akan mencapai sasaran operasional strategis perusahaan secara efektif. Fokusnya adalah pada pentingnya melakukan identifikasi terhadap portfolio talenta yang optimal, dengan menghitung dampak investasi pada kemampuan perusahaan untuk

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF *COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT*

mencapai sasaran strategik dan operasional yang sesuai atau melebihi dari yang diharapkan. (Knez & Ruse, dalam Berger & Berber, 2011)

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, secara umum, *talent management* merupakan bentuk pengelolaan terhadap setiap bakat atau talent dari setiap sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan sebagai sebuah asset besarnya. Seperti yang kita tahu, bakat merupakan sesuatu yang harus diolah dan dikembangkan agar menjadi sesuatu yang berhasil dan membanggakan. Demikian ketika bakat tersebut dimiliki oleh para sumber daya manusia di organisasi, ketika secara professional dikembangkan, maka kualitas dari setiap talent atau bakat sumber daya manusia tersebut bisa dikelola.

Talent management memegang nilai penting bahkan menjadi poin kritis bagi perusahaan, terutama dalam memastikan kesinambungan hidup perusahaan dengan cara:

1. Memberikan nilai strategis kompetitif dan keunggulan perusahaan melalui ketersediaan karyawan berbakat yang unggul pada posisi-posisi kunci yang mendukung kompetensi inti dari perusahaan. Termasuk didalamnya menjadi kaderisasi pemimpin.
2. Meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam *talent management* semua program yang ada dilakukan secara terintegrasi terhadap SDM, semuanya diarahkan agar bakat yang dimiliki dapat memperlihatkan performance yang tinggi dan mendongkrak performance perusahaan.

Dari sudut pandang karyawan, maka manajemen talenta ini memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya bagi karyawan yang berpotensi, memiliki kompetensi yang tinggi serta menunjukkan komitmen dan kinerja yang diatas rata-rata untuk mengembangkan diri sesuai dengan jenjang karir yang tersedia. Karyawan yang termasuk karyawan berbakat akan memperoleh kesempatan yang lebih besar dibanding karyawan lainnya, misalnya dalam hal: kesempatan pelatihan, pembelajaran & pengembangan yang berkesinambungan, promosi, dll.

Persaingan antar perusahaan/ organisasi merupakan satu hal dasar yang menyadari bahwa perusahaan perlu melakukan pengembangan talent management dari setiap sumber daya manusia di organisasi mereka. Mereka membutuhkan sumber daya manusia dengan kualitas yang handal sebagai asset organisasi yang tidak bisa dinilai dengan apapun. *Talent* yang dikembangkan tersebut, nantinya akan berpengaruh besar dalam menunjang kinerja serta kelangsungan perusahaan dalam tujuannya mencapai target kerja yang maksimal. Berikut ini merupakan proses dalam pengembangan *talent management*, yaitu:

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF *COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT*

1. Proses yang pertama yaitu pengembangan serta penguatan dalam perekrutan karyawan ketika baru memasuki perusahaan.

Tahapan ini sebutannya masih berupa seleksi. Setiap sumber daya manusia yang telah resmi masuk ke dalam perusahaan akan memasuki tahapan seleksi kembali dimana ia diharuskan tahu bagaimana caranya untuk jadi kreatif, harus melakukan apa atau bagaimana. Demikian juga dengan perusahaan sendiri, mereka harus memiliki cara yang kreatif untuk menampung setiap kreatifitas yang berkualitas yang sumberdaya manusia tersebut miliki sebagai kompetensinya.

Pengembangan talent management yang perusahaan bisa bantu kepada sumber daya manusia tersebut bisa dengan cara mengikutkannya dalam *training* atau pelatihan serta pembekalan mengenai kompetensi seperti apa yang diterima perusahaan dari sumber daya manusianya tersebut. Keberhasilan perusahaan dalam menyaring para sumber daya manusia dengan kualitasnya sejak dari awal ini, bisa mereka dapatkan dengan cara menjadikan gaji besar sebagai salah satu pancingannya. Gaji besar biasanya mampu menarik minat mereka para sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya.

2. Proses pengembangan yang kedua yaitu pemeliharaan yang diikuti cara pengembangan sumber daya manusia yang dari awal sudah ada dalam perusahaan tersebut. Mereka, para karyawan yang bertahan dengan kinerja dengan talent yang dimilikinya harus dipelihara dan terus dikembangkan oleh perusahaan agar semakin terarah dan semakin meningkat kualitas kerjanya. Merupakan tanggung jawab dari perusahaan untuk proses pengembangan tersebut. Upaya atau cara yang perusahaan bisa lakukan untuk pengembangan dan peningkatan kualitas dari sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut antara lain dengan pembekalan dan pelatihan, adanya evaluasi untuk kinerja sumber daya manusia tersebut, perusahaan pun dengan cara kreatifnya bisa melakukan banyak hal untuk proses ini yang lebih bisa diterima oleh mereka para sumber daya manusia tersebut dan perusahaan bisa mendapatkan hasil yang diinginkannya.
3. Proses terakhir dalam pengembangan *talent management* ini yaitu upaya untuk selalu mencari dan membuat sumber daya manusia dengan kompetensi yang baik yang dimilikinya tersebut tertarik untuk membuat komitmen dan membangun karakter kerja yang sebaik mungkin di perusahaan. Pengembangan harus selalu dilakukan guna

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF *COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT*

menjaga kualitas dari sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut tetap terjaga dengan baik. Mencari merupakan bagian dalam pengembangan peningkatan kualitas tersebut dengan merekrut sumber daya manusia atau karyawan baru dengan kompetensi yang terbaik yang dimilikinya untuk dapat bekerja dalam perusahaan tersebut. Komitmen sebagai bagian dari loyalitas serta karakter karyawan dengan kerjanya yang baik bisa perusahaan dapatkan dari karyawan atau sumber daya manusia yang telah lama bekerja di perusahaan.

Komitmen dan karakter tersebut lebih mudah mereka bangun karena mereka sudah paham dengan kondisi dari perusahaan tersebut. Selain paham dengan kondisi, dalam cara berkomunikasi pun lebih gampang lagi upaya yang dilakukannya. Sehingga pemantapan komitmen lebih mudah lagi bagi pihak perusahaan untuk mengkomunikasikannya dengan para sumber daya manusia tersebut.

Pengembangan *talent management* merupakan langkah tepat dalam optimalisasi kinerja setiap sumber daya manusia di perusahaan. Setiap strategi yang dirancang dan diaplikasikan dalam pengembangan ini harus cerdas dan mampu meningkatkan efektifitas kerja setiap sumber daya manusianya. Pengelolaan harus mampu menjadi bagian dalam penghematan anggaran keuangan perusahaan. Akan lebih baik ketika perusahaan hanya memiliki sedikit karyawan sebagai sumber daya manusia yang berkompotensi tinggi dibandingkan banyak tapi karyawan tersebut merupakan sumber daya manusia dengan kompetensi yang rendah atau minim.

PENUTUP

Program pengembangan SDM adalah program yang berkesinambungan maka dalam pelaksanaannya diperlukan proses pembelajaran yang berkelanjutan agar dapat mendukung keberhasilan peningkatan kinerja organisasi.

Kompetensi merupakan salah satu unsure penentu kinerja organisasi dan penyediaan tenaga kerja yang memberikan perspektif yang lebih tajam dan spesifik terhadap pekerja dan pekerjaannya. Peningkatan kinerja SDM yang pertama dengan memperbaiki sistem dan lingkungan kerja sedang yang kedua melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya. Pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi (PPBK) adalah sistem

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF *COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT*

pendidikan dan pelatihan yang menawarkan upaya peningkatan kinerja SDM dan organisasi melalui kompetensi yang dapat menciptakan karyawan dengan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan. Pengembangan SDM yang berbasis kompetensi dapat membantu organisasi memiliki manajer yang dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan tepat dan akan memiliki pegawai yang mengetahui apa yang seharusnya dilakukan untuk keberhasilan organisasi.

Selain kompetensi yang di miliki oleh SDM, talent management memegang nilai penting bahkan menjadi poin kritis bagi organisasi/ perusahaan. Persaingan antar perusahaan merupakan satu hal dasar yang menyadari bahwa perusahaan perlu melakukan pengembangan *talent management* dari setiap sumber daya manusia di perusahaan mereka. Proses pengembangan talent bagi peningkatan sumber daya manusia bisa dilakukan dengan cara: 1) penguatan dalam merekrut karyawan, 2) pemeliharaan karyawan, dan 3) membangun komitmen antara organisasi dengan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, Johan Bayu. 2012. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Kompetisi. Yogyakarta: AMIKOM.
- Anoraga, P. 2007. Pengantar Bisnis: Pengelolaan Bisnis dalam Era Globalisasi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Berger, L . and Dorothy Berber. 2011. The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting the Best People. 2nd. New York: McGraw-Hill Companies.
- Bhatnagar, J & Sharma, A. 2005. The Indian perspective of strategic roles and organizational learning capability. *International Journal of Human Resource Management* 16(9):1711-1739.
- CIPD. 2007.. Talent Management Fact Sheet. London: CIPD.
- Coetzee, M (ed). 2007. Practising, education, training and development in South African organisations. Cape Town: Juta:1-2
- Hogan, J, D Lehmann, M Merino, R Srivastave, J Thomas, dan P Verhoef. 2002). Linking customer assets to financial performance. *Journal of Service Research*, Vol. 5, No. 1, pp. 26-38.

**MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) YANG STRATEGIS
UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI: PERSPEKTIF
COMPETENCY & TALENT MANAGEMENT**

- Kamidin, M.** 2010. Pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja pegawai sekretariat daerah Kabupaten Bantaeng,” *Jurnal Economic Resources*, Vol. 11, No. 30, pp. 79-91.
- Kaplan, RS dan D Norton.** 2006. *The Balance Scorecard: Translating Into Action*. Boston: Harvard Business School Pres.
- Mahmuddin Yasin.** 2012. *Membangun Organisasi Berbudaya*. Jakarta: Study BUMN.
- Mahmuddin Yasin.** 2014. *Organisasi Manajemen Leadership*. Jakarta: Study Transformasi BUMN.
- Meyer M.** 2007. *Managing human resource development: an outcomes-based approach*. Durban: Lexis Nexis:2-5.
- Noe, RA.** 2008. *Employee Training and Development*. Fourth Edition. NewYork: McGraw-Hill.
- Palan, R.** 2007. *Competency Management Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Edisi Terjemahan. Jakarta: PPM. Anggota IKAPI.
- Setyowati, E.** 2010. Pengembangan SDM berbasis kompetensi: Solusi untuk meningkatkan kinerja organisasi. <http://blog.fitb.itb.ac.id/usepm/wp-content/uploads/2010/03/pengembangan-sdm-berbasis-kompetensi.pdf>
- The Boston Consulting Group.** 2008. *Creating people advantage: How to address HR challenges worldwide through 2015*.
- Winandi dan Budiono.** 2009. Pengaruh iklim kerja, kompensasi dan kompetensi terhadap produktivitas kerja pegawai dan dosen pada STIE-STMIK Insan Pembangunan. *JOCE IP*, Vol. 3, No.1, pp. 64-74.