

PENDIDIKAN BERBASIS KOMPETENSI UNTUK MERAH KEUNGGULAN KOMPETITIF

Dr. Hi. Samlan Hi. Ahmad, M.Pd.

Abstrak: Pengelolaan SDM yang efektif harus diperhatikan agar menunjang strategi bisnis yang akan diterapkan karena jika praktik pengelolaan tersebut mendukung strategi bisnis perusahaan akan memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang merupakan kunci kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnisnya. Strategi bisnis akan berhasil jika organisasi mampu mengelola dan meningkatkan kualitas SDM (SDM berbasis kompetensi) melalui peningkatan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan SDM sehingga SDM yang terlibat dalam proses atau kegiatan perusahaan merupakan SDM berbasis pengetahuan yang memiliki keterampilan dan Keahlian.

Kata Kunci: Pendidikan, Kompetensi.

I. Pendahuluan

Pengelolaan SDM yang efektif harus diperhatikan agar menunjang strategi bisnis yang akan diterapkan karena jika praktik pengelolaan tersebut mendukung strategi bisnis perusahaan akan memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang merupakan kunci kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnisnya. Strategi bisnis akan berhasil jika organisasi mampu mengelola dan meningkatkan kualitas SDM (SDM berbasis kompetensi) melalui peningkatan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan SDM sehingga SDM yang terlibat dalam proses atau kegiatan perusahaan merupakan SDM berbasis pengetahuan yang memiliki ketrampilan dan keahlian.

Menanggapi perkembangan lingkungan eksternal perusahaan baik perkembangan ekonomi, pasar, teknologi, trend sosial, maupun lingkungan sosial, setiap perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan agar tetap bertahan hidup dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif. Satu hal yang mutlak harus dilakukan adalah melaksanakan proses perubahan baik dalam hal operasi, sistem, maupun struktur perusahaan karena lingkungan bisnis bersifat sangat dinamis, turbulen, dan sulit bahkan tidak dapat diprediksi. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan terobosan-terobosan dengan melakukan inovasi untuk menciptakan dan meraih keunggulan kompetitif. Perubahan tidak dapat dihindari dan mutlak harus dilaksanakan dalam perusahaan untuk merespon perubahan lingkungan bisnis yang ada, berubah atau mati Pendapat tersebut didukung oleh Matthew J. Kiernan dalam bukunya yang berjudul "Get Innovative or Get Dead, Building Competitive Companies for 21 Century."

Untuk melaksanakan proses perubahan melalui inovasi dan untuk mencapai keunggulan bersaing, perusahaan memiliki sumber-sumber keunggulan kompetitif yang meliputi sumber daya fisik, sumber daya finansial, struktur dan sistem proses organisasi, dan sumber daya manusia (SDM). Namun demikian SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang utama karena pengelolaan sumber keunggulan lain secara otomatis memerlukan penanganan dari SDM yang ada Keterlibatan SDM sangat menentukan kesuksesan proses perubahan organisasi karena SDM merupakan subyek penting yang akan melaksanakan proses perubahan dan hasil dari proses perubahan yang direncanakan (Moran dan Brightman, 2000). Dalam kondisi inilah

diperlukan peran manajer untuk memberikan motivasi bagi bawahannya agar mau terlibat dalam proses perubahan karena manajer dan komitmennya untuk melakukan perubahan dianggap sebagai kunci keberhasilan pelaksanaan program perubahan (Almaraz, 1994)

Tulisan ini membahas membangun SDM berbasis kompetensi melalui pendidikan dalam upaya meraih keunggulan kompetitif organisasi (perusahaan), untuk menjawab pertanyaan penting yang mendasari tulisan ini berkaitan dengan masalah isu SDM (people issue) yaitu bagaimana peranan SDM yang merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif dalam meraih keunggulan kompetitif perusahaan, tindakan apa yang perlu dilakukan perusahaan dalam upaya meningkatkan kualitas SDM. Sebelum membahas masalah tersebut, penulis akan menjabarkan sumber daya manusia sebagai human capital, kompetensi sumber daya manusia, tantangan yang dihadapi SDM akibat adanya perubahan lingkungan bisnis yang membawa pergeseran paradigma divisi personalia kedalam paradigma divisi human resource development (HRD), apa dan bagaimana fungsi dan penerapan fungsi divisi HRD dalam perusahaan, kompetensi organisasional apa saja yang Crianissional meadui nuana einen goli oipimamna prirkflk pengseodan SDM untuk meraih keunggulan kompetitif.

II. Pembahasan

A. Sumber Daya Manusia sebagai Modal Insani (Human Capital)

Konsep tentang investasi sumber daya manusia (human investment) yang dapat menunjang pertumbuhan organisasi telah semakin mendapat pengakuan. manusia diposisikan sebagai suatu bentuk capital (human capital) sebagaimana bentuk-bentuk kapital lainnya (seperti teknologi, mesin, tanah, uang, dan sebagainya) yang sangat menentukan terhadap pertumbuhan produkti vitas organisasi. Human capital ini dapat diaplikasikan melalui berbagai bentuk investasi sumber daya manusia diantaranya pendidikan.

Investasi dalam bidang pendidikan dapat dikatakan sebagai katalisator utama pengembangan SDM, dengan anggapan bahwa semakin terdidik seseorang, semakin tinggi pula tingkat kesadarannya terhadap partisipasinya dalam organisasi/kegiatan lainnya. Berikut ini adalah beberapa argumen yang dapat dikemukakan bahwa investasi pendidikan memiliki keunggulan kompetitif jika dibandingkan dengan investasi di sektor lain.

Pertama, pendidikan dapat dipandang sebagai sarana investasi, akan memberikan implikasi secara ekonomi, melalui upaya pendidikan akan melahirkan tenaga kerja terdidik yang dapat memberikan kontribusi langsung terhadap pertumbuhan pendapatan organisasi melalui peningkatan keterampilan dan kemampuan produksi dari tenaga kerja.

Kedua, pendidikan akan melahirkan lapisan elite sosial di dalam organisasi yang bisa menjadi motor penggerak dan pelopor ke arah kemajuan organisasi. Anggota organisasi yang berpendidikan pasti akan lebih mampu menguasai ilmu pengetahuan, berwawasan, dan mempunyai visi yang menjangkau ke masa depan untuk mewujudkan organisasi yang maju. Pendidikan merupakan sarana bagi proses mobilisasi organisasi untuk membentuk sebuah kelas menengah terpelajar yang kritis, well informed, dan siap memasuki kehidupan organisasi

modern, ini akan memperkuat basis struktur organisasi, dan sekaligus menjadi faktor yang sangat penting dalam organisasi.

Ketiga, pendidikan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan derajat kesejahteraan anggota organisasi. Anggota organisasi yang memiliki tingkat pendidikan relatif tinggi derajat kesejahteraannya pun menjadi meningkat. Dengan bekal pendidikan yang baik, maka kemungkinan untuk mendapatkan akses pekerjaan menurut bidang keahliannya akan semakin terbuka lebar.

Keempat, pendidikan merupakan wahana untuk membangun dan meningkatkan martabat organisasi. Pendidikan yang baik jelas akan menciptakan manuka yang cerdas, anggota organisasi yang berkualitas, dan organisasi yang unggul dengan berbagai keahlian. Semua ini akan menghantarkan organisasi ke dalam kehidupan yang bermartabat yang bercirikan antara lain: maju, makmur, sejahtera, yang melahirkan kualitas tertentu.

Dengan demikian manusia yang berkualitas baik secara kognitif, afektif, psikomotor, emosi dan spirit insaniah adalah modal utama ketika peradaban makin modern. Terdapat bukti-bukti bahwa suatu organisasi yang didukung sumber daya manusia berkualitas mampu menjadi raja-raja organisasi pada tataran internasional. Perusahaan-perusahaan Amerika Serikat, Jepang dan Korea Selatan misalnya, merupakan bagian kecil dari contoh yang dapat disebutkan disini.

Pada umumnya semua organisasi menghendaki sumber daya manusia atau sumberdaya insani (SDI) yang bermutu, sumber daya manusia yang mampu mengkreasi usaha-usaha organisasi dari yang tidak ada menjadi ada, atau dari kehidupan organisasi yang biasa-biasa menjadi organisasi yang mampu melakukan sesuatu yang lebih bagi kemajuan organisasi.

Di sinilah esensi kesejatan penanaman modal dalam bentuk SDM (human capital) dan hal itu selayaknya terus menjadi obsesi semua organisasi. Konsep modal dalam bentuk SDM yang dimaksudkan disini adalah SDM yang memiliki kemampuan profesional dan keterampilan teknikal tertentu. Dimana kehadiran tenaga profesional pada semua lini pekerjaan akan melahirkan banyak keuntungan. David H. Meister (1998) mengemukakan manfaat yang dapat diperoleh dari kehadiran tenaga profesional, yaitu: staf termotivasi untuk bekerja secara produktif, staf lebih terampil dan terbimbing dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, berkurangnya pemborosan waktu, kemampuan lebih besar untuk mendelegasikan tugas pokok dan fungsi karena staf akan lebih terbimbing, adanya waktu untuk mengarahkan fokus pada kegiatan- kegiatan dengan nilai tambah tinggi, serta klien-klien akan memperhatikan pelayanan yang lebih baik, kerja tim lebih besar, dan motivasi yang lebih besar.

Tuntutan profesional di atas, jiwanya dapat ditransfer (transferable) ke dalam situasi pendidikan. Secara sederhana pendidikan dapat dipandang dari dua sisi, yaitu sebagai proses pendewasaan anggota organisasi dan sebagai proses penyiapan mereka untuk lebih produktif. Menurut John Dewey, fungsi pendidikan adalah membentuk komunitas-komunitas sosial ideal sebagai bagian dari proses transformasi pendewasaan. Pendidikan disini dipandang sebagai proses penanaman modal dalam bentuk "human", dimana aset yang digunakan dan diberdayakannya adalah brain power sehingga merupakan modal intelektual. Pendidikan

dipandang sebagai proses penanaman modal karena kehadirannya merupakan proses mempersiapkan manusia untuk terjun lebih produktif.

B. Kompetensi Sumber Daya Manusia

1. Sejarah dan Pengertian Kompetensi

Dalam kamus Inggris Indonesia Echols dan kawan (1992) mengartikan kompetensi (competency) sebagai kemampuan atau kecakapan. Konsep kompetensi bukanlah merupakan sesuatu yang baru. Menurut Mitrani et. al. (1992) gerakan mengenai kompetensi telah dimulai pada akhir tahun 1960 an atau awal 1970 an oleh Organisasi Psikologi Industri Amerika. Organisasi tersebut mengidentifikasi banyaknya hasil studi tentang sikap, pengetahuan, prestasi belajar di sekolah tidak dapat menentukan kinerja atau keberhasilan seseorang dalam kehidupan. Temuan tersebut telah mendorong dilakukannya penelitian untuk mengetahui variabel kompetensi apa yang diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja seseorang terlepas dari faktor ras, gender dan sosio ekonomi.

Hal senada dikemukakan oleh McClelland yang dikenal sebagai founding father of the competency approach, pada tahun 1973 dalam artikelnya berjudul menantang yaitu "Testing for Competence Rather Than Intelligence" menyatakan bahwa; "... traditional academic exam and IQ test were no good as way of predicting whether someone could, or could not, do a job well... lebih jauh McClelland menyatakan bahwa "we should look for way to identify other variables competencies that could predict job success", Sejak terbitnya tulisan McClelland tersebut banyak ahli yang mencoba lebih jauh premis yang dikatakan oleh McClelland Miratni, Palziel and Fitt (1992) dalam Surya Dharma, (2002:108).

Banyak pihak sering menggunakan istilah kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk berkinerja (the ability to perform). Hal ini dikarenakan efektif tidaknya suatu hasil pekerjaan sangat dipengaruhi oleh keterampilan, pengetahuan, perilaku (sikap) dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Hal senada juga dikemukakan Berge, Z et. al. (2002) yang menyatakan bahwa kesuksesan suatu organisasi saat ini dan mendatang tergantung pada kombinasi kompetensi kepemimpinan yang efektif dan kompetensi tenaga kerjanya.

Beberapa pakar memberikan pengertian kompetensi sebagai berikut: Boyatzis (1982:20) menyatakan bahwa "a job competence is an underlying characteristic of an employee (i.e. motive, trait, skill, aspects of one's self-image, social role, or a body of knouledge) which results in efective and/or superior performance in a job)". Artinya bahwa kompetensi pegawai dalam bidang pekerjaan tertentu didasari oleh ciri dari pegawai tersebut. (Seperti motif, sifat/watak, keterampilan, serta aspek-aspek yang berkaitan dengan peran sosial, atau ilmu pengetahuannya) yang menghasilkan kinerja yang efektif atau superior dalam bekerja.

Hal senada Zemke (1982: 30) menyatakan bahwa "a competency is a capability of an individual which relates to superior performance in role or job. It may be a knowledge, skill, intellectual, strategy or a cluster of all three that may apply to one or may work units. The level of generality (scope) of a competency statement depend on its intended uses". Artinya kompetensi merupakan kemampuan individu yang berhubungan dengan kinerja superior dalam peran dan

pekerjaan. Kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, intelektual, strategi atau kombinasi dari ketiganya yang mungkin diaplikasikan pada seseorang atau mungkin pada unit kerja.

Lebih jauh Guion (1991:335) mengemukakan bahwa "Competency are underlying characteristics of people and indicate way of behaving or thinking. generalizing across situations, and enduring for reasonably long period of time". Artinya bahwa kompetensi menjadi ciri dasar orang-orang dan menunjukkan cara bagaimana orang-orang tersebut berperilaku atau berfikir, menyimpulkan berbagai situasi dan bertahan untuk beberapa periode waktu.

Spencer and Spencer (1993:9) menambahkan bahwa "a competency is an underlying characteristic of individual that is causally related to criterion - referenced effective and/or superior performance in a job or situation." Artinya bahwa kompetensi seseorang menjadi ciri dasar individu dikaitkan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dan atau superior. Dari penjelasan di atas Spencer berpendapat bahwa kompetensi disamping menentukan perilaku dan kinerja seseorang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan.

Bila dilihat secara individu, Dubois (1993:9), mengemukakan bahwa "Job competence is an employee's capacity to meet (or exceed) a job's requirement by producing the job outputs at an expected level of quality within the constraints of the organization's internal and external environment" Artinya bahwa kompeten dalam suatu pekerjaan merupakan kemampuan pegawai dalam mencapai (atau melebihi) tuntutan standar tingkat kualitas hasil kerja yang diharapkan dalam berbagai situasi baik di dalam maupun di luar organisasi.

Marshall (1996) mendefinisikan bahwa "a Competency is an underlying characteristic of a person, which enables them to deliver superior performance in a given job, role or situation". Artinya bahwa kompetensi adalah ciri dasar seseorang, yang memungkinkan mereka menghasilkan kinerja superior dalam pekerjaan, peran atau situasi.

Lebih rinci Antonacopoulou, E. and FitzGerald, L. (1996) menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari sifat-sifat unik setiap individu yang diekspresikan dalam proses interaksi dengan pihak lain dalam konteks sosial, jadi tidak hanya terbatas pada pengetahuan dan skill yang spesifik atau standar performansi yang diharapkan dan perilaku yang diperlihatkan. Jadi kompetensi meliputi sikap, persepsi, dan emosi serta menekankan pada faktor interaksi personal dan sosial.

Bila dilihat dari pegawai secara kelompok, Ulrich (1997:68) berpendapat bahwa "Competence represent the knowledge, skills, and abilities that exist among and across employees and groups of employees" artinya bahwa kompetensi menunjukkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berada diantara berbagai pegawai atau kelompok pegawai.

Dikaitkan dengan managerial performance menurut Schroeder yang dikutip oleh Stuart, R. and Lindsay, P (1997) menyatakan bahwa kompetensi adalah sifat, pengetahuan, keterampilan, dan motivasi pokok seorang pemegang jabatan yang telah dikaitkan secara kausalitas dengan managerial performance yang unggul.

Apabila dilihat berdasarkan karier pegawai, The National Park service dalam buku Looking to the future: Human Resources Competencies (1999:7) menyatakan bahwa "Competency as a

combination of knowledge, skills, and abilities in a particular career field which uhen acquired, allous a person to perform a task or function at a specifcally defined leeel of roficiency" artinya bahwa kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan dalam bidang karier tertentu yang dimiliki sehingga memungkinkan seseorang melaksanakan tugas atau fungsinya pada tingkat keahlian tertentu yang secara spesifik telah ditentukan.

Hitt et. al (1999) mengemukakan bahwa kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia memainkan peran kritical dan esensial karena di satu sisi merupakan human capital dan actioe agent bagi pengembangan suatu organisasi, dan di sisi lain merupakan factor determinan kapabilitas yang merupakan sekumpulan keahlian dan keterampilan dalam mengkoordinasikan dan mengintegrasikan serangkaian sumber daya yang ada alam suatu sistem organisasi sehingga menghasilkan serangkaian kompetensi yang akan membentuk kompetensi inti (core-competency).

Becker, Huselid and Ulrich (2001:256), menyatakan bahwa "Competence refers to an indioidual's knowledge, skills, abilities or personality characteristic that directly influences his or her job performance". Artinya bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, kemampuan dan keahlian (keterampilan) atau ciri kepribadian yang dimiliki seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya.

Harris (2001:158), menyatakan bahwa "Competencies are underlying bodies of knowledge, abilities, experiences, and other requirements necessary to successfully perform the job)". Artinya kompetensi merupakan pengetahuan dasar yang pokok, kemampuan, pengalaman dan persyaratan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan sukses.

Selanjutnya Mathis and Jackson (2001) mendefinisikan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokkan kompetensi terdiri dari pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan kemampuan (abilities).

2. Karakteristik Kompetensi

Spencer (1993:9-11) menyatakan bahwa ada lima karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Motif (Motive), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu. Contoh motif berprestasi akan memotivasi orang-orang secara terns menerus untuk merancang tujuan yang cukup menantang serta mengambil tanggungjawab atas pekerjaannya dan menggunakan umpan balik untuk menjadi lebih baik.
- 2) Sifat/Ciri bawaan (Trait), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi. Contoh, reaksi waktu, luas pandangan yang baik merupakan kompetensi bagi seorang pilot.

- 3) Konsep diri (Self Concept), sikap, nilai atau self image dari orang-orang. Contoh, percaya diri (self confidence), keyakinan bahwa ia akan efektif dalam berbagai situasi, merupakan bagian dari konsep dirinya.
- 4) Pengetahuan (Knowledge), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu.
- 5) Keterampilan (Skill), kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas- tugas fisik dan mental tertentu. Contohnya seorang dokter gigi memiliki kemampuan menambal dan mencabut gigi tanpa merusak syaraf. Atau seorang programmer komputer memiliki kemampuan mengorganisasikan 50.000 kode dalam logika yang sekuensial.

3. Jenis Kompetensi

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa jenis kompetensi individu meliputi:

a. Kompetensi Intelektual (Intellectual Competence)

Kompetensi intelektual adalah kemampuan dan kemauan yang berkaitan dengan pemecahan masalah yang bersifat rasional dan strategic (Zohar and Marshall, 2000:3). Robbins (2001:37) mengemukakan bahwa kompetensi intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Kemampuan intelektual terdiri dari tujuh dimensi, yaitu:

- a) Kecerdasan numerik adalah kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat
- b) Pemahaman verbal adalah kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar serta hubungan kata satu dengan yang lainnya.
- c) Kecepatan perceptual adalah kemampuan untuk mengidentifikasi beberapa kemiripan dan perbedaan visual dengan cepat dan tepat
- d) Penalaran deduktif adalah kemampuan untuk menggunakan logika dan menilai beberapa implikasi dari argument
- e) Penalaran Induktif adalah kemampuan untuk mengidentifikasi akibat logis dalam suatu masalah dan pemecahannya
- f) Visualisasi spasial adalah kemampuan untuk membayangkan bagaimana suatu objek akan nampak seandainya posisi dalam ruang berubah.
- g) Ingatan adalah kemampuan untuk menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu (Robbins, 2001:137)

Stenberg (1988:36) mengidentifikasi tujuh jenis kemampuan intelektual yaitu:

- a) Kemampuan verbal, yaitu kemampuan untuk bicara dan memahami pembicaraan
- b) Kemampuan kuantitatif, yaitu kemampuan untuk melakukan perhitungan seperti penambahan, perkalian dan interaksi antar bilangan
- c) Pemecahan masalah, yaitu kemampuan untuk menunjukkan masalah dan mengidentifikasi solusinya
- d) Kemampuan belajar, yaitu kemampuan untuk mengingat melalui pengulangan dan latihan

- e) Pengambilan kesimpulan induktif yaitu kemampuan untuk melihat hubungan diantara butir dan konsep yang saling berhubungan

b. Kompetensi Emosional (Emotional Competence)

Kompetensi emosional (Emotional Competence) adalah kemampuan belajar berdasarkan pada kecerdasan emosional (Emotional Intelligence) yang menghasilkan kinerja di tempat bekerja. Kecerdasan emosional kita menentukan potensi kita untuk belajar keahlian praktis berdasarkan lima elemen, yaitu: (1) Kesadaran diri (Self-awareness), (2) Motivasi (Motivation), (3) Mengatur diri (Self-regulation), (4) Empati (Empathy), dan (5) Kemahiran/ahli dalam berhubungan (Adeptness in relationship). Kompetensi emosional kita menunjukkan seberapa besar potensi dari lima elemen dapat kita terjemahkan ke dalam pekerjaan (Goleman, 1998).

EI meliputi keahlian untuk mendapatkan empati dan pemahaman dari orang lain (oleh karenanya dapat bekerja lebih produktif dengan mereka) dan kemampuan seorang dapat mengontrol reaksinya ketika mendapatkan tekanan.

Sedangkan Goleman (1995) mendefinisikan Emotional Intelligence is the ability to manage emotion so that they work in harmony with rationality, artinya bahwa Emotional Intelligence adalah kemampuan mengelola emosi agar supaya bekerja secara harmonis dengan rasionalitas. EI merupakan kompetensi yang mendasar dari manusia, yang membuat seseorang berbeda dalam mencapai kesuksesan hidupnya. Lebih lanjut dia menjelaskan bahwa seseorang yang memiliki IQ yang tinggi tidak selalu menjamin seseorang akan sukses dalam bekerja, sekolah dan membina hubungan, akan tetapi tergantung sejauhmana seseorang mampu mengendalikan diri (self-control), kesadaran diri (self-awareness) dan memiliki empati, yang semuanya adalah sumber dalam "emotional brain"

Martinez (1997,72-80) menyatakan bahwa Emotional Intelligence as an array of non cognitive skill, capabilities and competencies that influence a person's ability to cope with environmental demands and pressures. Artinya bahwa Kecerdasan emosi merupakan kesatuan dari keahlian non kognitif, kemampuan dan kompetensi yang mempengaruhi kemampuan seseorang dalam mengatasi lingkungan dan tekanan. Selanjutnya dia menjelaskan bahwa Emotional Intelligence is a bigger predictor of workplace success. Infact an individual success at work is 80 percent dependent on emotional intelligence and only 20 percent dependent on Intellectual Question (IQ). Kecerdasan emosi sangat menentukan keberhasilan di tempat kerja. Kenyataannya kesuksesan individu 80 persen ditentukan oleh kecerdasan emosi, dan hanya 20 persen ditentukan oleh IQ. Pendapat tersebut diperkuat oleh Johnson and Indvik (1999) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja individu atau kelompok daripada ukuran kecerdasan tradisional seperti IQ.

Selanjutnya Higgs dan Dulewicz (1999) adalah peneliti Kecerdasan emosional dari Inggris telah menganalisa ribuan psychometric individual dan penilaian kinerja untuk mengembangkan alat untuk menilai emotional intelligence. Dalam bukunya, mereka menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah konsep yang mencakup "Achieving one's goals through the ability to manage one's own feeling and emotions to be sensitive to and influence, other key

people, and to balance one's motive and drives with conscientious and ethical behaviour". Artinya bahwa salah satu cara mencapai tujuan melalui kemampuan mengelola perasaan sendiri dan emosi, menjadi sensitif dan mempengaruhi, orang penting lainnya, dan untuk menyeimbangkan motif dan dorongan dengan sungguh-sungguh dan perilaku yang etis.

Bar-On (2000) dalam *Competency & Emotional Intelligence Journal*, seorang pioner yang telah mengembangkan konsep Emotional Intelligence dan mengaplikasikannya di tempat kerja memberikan batasan Emotional and social Intelligence is a multi-factorial array of interrelated emotional, personal and social abilities that influence our overall ability to actively and effectively cope with daily demands and pressures. Artinya bahwa Kecerdasan emosi dan social merupakan serangkaian multi-unsur yang saling berhubungan dengan emosional, kepribadian dan kemampuan social yang mempengaruhi seluruh kemampuan kita untuk secara aktif dan efektif mengatasi tuntutan dan tekanan sehari-hari. Kemudian Orme dan Bar-On (2002) menyatakan kecerdasan emosional (Emotional Intelligence) dan kecerdasan sosial (Social Intelligence) dalam arti luas, adalah ".the ability to understand and express emotion constructively; the ability to understand others' feelings and establish cooperative interpersonal relationship; the ability to manage and regulate emotions in an effective manner; the ability to cope realistically with new situations and to solve problems of a personal and interpersonal nature as they arise; and the ability to be sufficiently optimistic, positive and self-motivated in order to set and achieve goals".

Sedangkan Cooper dan Sawaf (1998) mendefinisikan bahwa kecerdasan emosi mensyaratkan bahwa kita belajar untuk mengakui dan memahami perasaan kita sendiri dan orang lain dan yang kita respon secara tepat untuknya, menggunakan informasi dan energi emosi secara tepat pada kehidupan kita sehari-hari dan pekerjaan. Definisi yang lebih lengkapnya kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk memahami dan menggunakan kekuasaan dan kecerdasan emosi sebagai sumber energy manusia, informasi, hubungan dan pengaruh secara efektif.

Individu yang memiliki kecerdasan emosional tinggi akan unggul pada empat keahlian yang saling berhubungan, yaitu;

- (1) The ability to persist and stay motivated in the face of frustration,
- (2) The ability to control their emotion,
- (3) The ability to control impulses, dan
- (4) The ability to empathize with other

Kompetensi emosional terdiri dari dua dimensi yaitu kompetensi personal (Personal Competence) dan kompetensi sosial (Social competence). Kompetensi personal meliputi Kesadaran diri (Self-Awareness), Pengaturan diri (Self-Regulation), Motivasi (Motivation). Kesadaran diri (Self-Awareness) meliputi: (1) Emotional Awareness, mengenali emosi dan dampaknya. (2) Accurate Self Assessment, mengetahui keunggulan dan kelemahan diri sendiri. (3) Self Confidence, keyakinan akan nilai dan kemampuan diri.

Pengaturan diri (Self-Regulation) meliputi; (1) Self-Control mengelola gangguan emosi dan desakan hati, (2) Trustworthiness, atau dapat dipercaya, yaitu memelihara standar kejujuran dan integritas. (3) Conscientiousness, atau bersungguh-sungguh, yaitu bertanggung jawab terhadap kinerja personal. (4) Adaptability, adalah fleksibel dalam menangani perubahan. (5) Innovation, adalah terbuka terhadap ide baru dan informasi baru

Motivasi (Motivation) meliputi; (1) Achievement drive, berusaha keras untuk memperbaiki atau mencapai standard mutu yang tinggi, (2) Commitment, menyesuaikan dengan tujuan kelompok atau organisasi. (3) Initiative, kesiapan untuk menggunakan kesempatan. (4) Optimism, tekun dalam mencapai tujuan meskipun banyak tantangan dan kemunduran.

Kompetensi sosial (Social Competence) mencakup Empathy, dan Social skill.

Empati (Empathy) meliputi: (1) Understanding others, memahami perasaan dan pandangan orang lain. (2) Developing others, memahami apa yang dibutuhkan yang lain untuk berkembang dan mendukung kemampuannya. (3) Service orientation, Mengantisipasi, mengenali dan memenuhi kebutuhan konsumen. (4) Leveraging diversity, menggunakan kesempatan melalui orang lain. (5) Political Awareness.

Keahlian sosial (Social skill), meliputi; (1) Influence, menggunakan taktik yang tepat untuk membujuk. (2) Communication, pengiriman yang jelas dan pesan yang meyakinkan. (3) Conflict management, negosiasi dan memecahkan perselisihan. (4) leadership, membangkitkan semangat dan mengarahkan individu dan kelompok. (5) Change catalyst, inisiatif atau mengelola perubahan. (6) Building Bonds, memelihara hubungan. (7) Collaboration and cooperation, bekerjasama untuk mencapai tujuan. (8) Team capabilities, menciptakan sinergi kelompok dalam pencapaian tujuan.

C. Kompetensi Spiritual (Spiritual Competence)

Kompetensi Spiritual menurut Zohar dan Marshall (2000:1) adalah karakter sikap yang merupakan bagian dari kesadaran yang paling dalam pada seseorang yang berhubungan dengan kebijaksanaan/kearifan yang berasal dari luar ego (diri sendiri) atau di luar pemikiran sadar yang tidak hanya mengakui keberadaan nilai tetapi juga kreatif untuk menemukan nilai-nilai baru.

Sembilan ciri pengembangan kompetensi spiritual yang tinggi, yaitu: (1) Kemampuan bersikap fleksibel atau adaptif. (2) Tingkat kesadaran diri yang tinggi. (3) Kemampuan untuk menghadapi dan mengatasi penderitaan. (4) Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit. (5) Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai. (6) Keengganan untuk membuat kerugian yang tidak perlu. (7) Kecenderungan untuk melihat segala sesuatu secara holistik. (8) Kecenderungan untuk selalu bertanya mengapa, dan (9) memiliki kemudahan untuk melawan konvensi. (Zohar dan Marshall, 2000:15).

Menurut Ary Ginanjar Agustian (2003:12) ada delapan karakter spiritual, yaitu : (a) berbakti dan memberi, (b) Jujur dan terpercaya, (c) adil, (d) kerjasama dan bersatu, (e) berjuang dan bersikap teguh, (f) ramah dan penyayang, (g) bersyukur dan berterima kasih, (h) bertanggung jawab, pemaaf dan pengasih yang nantinya akan menghasilkan faham spiritual, seperti integritas atau kejujuran, energi atau semangat, inspirasi atau inisiatif, bijaksana dan keberanian dalam pengambilan keputusan.

4. Pendekatan Dalam Studi Kompetensi

Terdapat tiga pendekatan dalam studi kompetensi menurut Civelli dalam Setyo Riyanto (2002):

1). Pendekatan ala Amerika, yang dimotori oleh pendekatan dari David McClelland yang memandang kompetensi sebagai karakteristik yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang terbaik, pendekatan ini disebut sebagai kompetensi perilaku.

2). Pendekatan ala Perancis, yang diprakarsai oleh seorang guru besar bidang Psikolog, Claude Levy-Leboyer, yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan hasil resultansi dari beberapa elemen psikologis yang berbasis pada citra diri seseorang Pendekatan ala Inggris, yang diawali dengan penerapan Management

3) Pendekatan ala Inggris, yang diawali dengan penerapan Management Charter Initiative (MCI) dan National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) adalah proses sertifikasi dan akreditasi atas kompetensi-kompetensi tertentu. Dalam pendekatan ini seluruh kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan distandarisasi dan tingkat kompetensi seseorang dengan mudah diukur melalui proses perbandingan antara standar-standar yang ada i 1997.2271 dengan kondisi senyatanya (Civelli, 1997:227).

C. Tantangan SDM Menghadapi Perubahan Lingkungan Bisnis

Perubahan lingkungan bisnis yang dindikasikan oleh perkembangan teknologi komunikasi maupun teknologi informasi merupakan tantangan utama yang dihadapi oleh SDM saat ini. Kemajuan pesat dalam teknologi yang menciptakan kemudahan dalam kegiatan operasional perusahaan menyebabkan tenaga kerja yang memiliki potensi rendah akan kalah bersaing karena dengan perkembangan teknologi, perusahaan tidak lagi membutuhkan tenaga kerja kasar (blue collar) melainkan tenaga kerja yang mampu menguasai perkembangan teknologi yang ada dan memiliki bakat manajerial.

Perusahaan akan lebih memerlukan SDM berkualitas yang memiliki kompetensi tinggi. SDM yang dibutuhkan harus memiliki profi yang menunjang baik dalam hal kemampuan berpikir, kemampuan menganalisa masalah, kemampuan untuk mendapatkan dan menggunakan informasi, memiliki inisiatif, kemampuan mengambil keputusan, melakukan perencanaan, kemampuan komunikasi, kerjasama dengan orang lain maupun kelompok, serta kemampuan untuk mengevaluasi kinerja. lain Maitland 1994) memberikan definisi khusus tentang SDM, dalam bukunya *The Business Environment* ia menyatakan bahwa "the term human resources

simply refers to managers and employee wiithin a business, and implies that they are viewed as resources in much the same woay as finance, land, premises and equipment are, to be move into, about and out of a concern as and when necessary, rather than as people with feelings, hopes, and fears".

Pentingnya peran SDM dalam perusahaan untuk merespon perkembangan lingkungan bisnis yang terjadi menyebabkan perusahaan harus menaruh perhatian terhadap pentingnya program pengelolaan SDM untuk meningkatkan kualitas SDM agar perusahaan dapat memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnisnya. Peningkatan kualitas SDM tercapai jika SDM memiliki pengetahuan, keterampilan, maupun kapabilitas yang tinggi. Untuk itu program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan SDM perlu diterapkan dalam perusahaan.

Munculnya paradigma baru dalam pengembangan SDM dimana telah terjadi pergeseran paradigma dari divisi personalia menjadi divisi pengembangan SDM (divisi human resource development/HRD) merupakan bukti bahwa isu SDM telah mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen perusahaan. Divisi personalia berorientasi pada pengendalian dan pengawasan, memiliki model perencanaan dari atas kebawah, yang menerapkan sistem komunikasi satu arah, dan mengutamakan struktur sentralisasi dan keterlibatan manajemen lini. Sedangkan divisi HRD lebih berorientasi pada pengembangan SDM, kreativitas, fleksibilitas, dan manajemen proaktif, dengan struktur yang bersifat desentralisasi dan mengutamakan kerjasama, menerapkan sistem komunikasi dua arah dan memberikan perhatian utama atas masalah SDM, serta menerapkan pereencanaan dari bawah ke atas. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah menyadari akan peran penting SDM yang berkualitas dan kompeten (SDM berbasis kompetensi) dalam upaya meraih keunggulan kompetitif.

D. Fungsi Divisi Human Resource Development dalam Pengelolaan SDM

Peran divisi HRD merupakan peran strategis dalam menentukan masa depan perusahaan melalui peningkatan kualitas SDM, baik melalui pengembangan kreativitas, fleksibilitas, maupun manajemen proaktif, dan bukan lagi berorientasi pada pengendalian dan pengawasan seperti yang diterapkan dalam divisi personalia. Schuller (1990) menyebutkan empat fungsi divisi HRD meliputi:

1. Mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan atau kompetensi SDM. Perkembangan teknologi informasi maupun teknologi komunikasi menuntut perusahaan untuk memiliki SDM yang kompeten yaitu SDM yang memiliki bakat manajerial dengan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang tinggi untuk menguasai perkembangan teknologi. Untuk itu perlu pengelolaan SDM untuk mencapai target utama meningkatkan dan menciptakan SDM yang berkualitas baik dari segi kemampuan manajerial maupun penguasaan teknologi.

2. Mengelola diversitas untuk meraih keunggulan bersaing. Perusahaan terdiri atas individu yang masing-masing memiliki perbedaan (individual difference) baik dari sisi faktor demografi yang meliputi latar belakang sosial ekonomi, nasionalisme, tingkat pendidikan, umur, gender, dan budaya, maupun kemampuan dan keahlian (skill), persepsi, perilaku, dan kepribadian. Fenomena diversitas yang ada dalam perusahaan perlu mendapat perhatian penting dalam proses perencanaan strategis (Foster, 1998). Tugas utama divisi HRD ini adalah mengelola diversitas SDM yang ada agar tidak menimbulkan konflik untuk menciptakan lebih

banyak kreativitas dan inovasi sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnisnya (Lawrence, 1989). Mengelola diversitas SDM berarti memotivasi individu dengan berbagai latar belakang yang berbeda untuk mau terlibat dalam setiap proses organisasi hingga tujuan untuk meraih keunggulan kompetitif tercapai. Motivasi ini bias dengan pemberian insentif berupa gaji, liburan ekstra, peningkatan keterlibatan kerja, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, pemberian subsidi, bantuan finansial, atau mungkin pengadaan fasilitas mobil perusahaan (Maitland, 1994)

3. Mengelola SDM untuk meningkatkan daya saing,

Untuk meningkatkan daya saing, perusahaan harus berupaya untuk meningkatkan kinerja SDM dengan meningkatkan keahlian dan ketrampilan untuk mempersiapkan SDM dalam promosi jabatan maupun pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan. Peningkatan kinerja ini dapat dilakukan melalui proses pendidikan, pelatihan, dan pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan menitik beratkan pada beberapa jenis ketrampilan dan keahlian yang relatif sejenis serta dilakukan dalam jangka pendek, sedangkan proses pengembangan SDM lebih berorientasi pada peningkatan ketrampilan dan keahlian yang lebih luas dan beragam serta dapat dilakukan dalam jangka panjang (Carrel, Elbert, dan Hatfield, 1995). Keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan daya saing sangat tergantung pada efektifitas dan efisiensi operasional dan strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan. Flaherty menyebutkan lima tingkat efisiensi dan efektifitas perusahaan, meliputi restrukturisasi operasi, penurunan biaya operasi, peningkatan kualitas barang dan jasa, inovasi secara terus menerus, dan pengembangan produk baru (Flaherty, 1996).

4. Mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi.

Era globalisasi ditandai dengan makin kompetitifnya lingkungan bisnis, oleh karena itu diperlukan strategi bisnis yang tepat yang memiliki keunggulan kompetitif sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dalam persaingan. Pembentukan dan penerapan strategi tersebut secara otomatis dipengaruhi oleh kualitas SDM yang berperan dalam operasional perusahaan. Michael Porter berpendapat, ada lima kekuatan kompetitif yang beroperasi dalam suatu industri dan kesemuanya sangat menentukan potensi keuntungan industri tersebut. Kelima kekuatan tersebut meliputi, persaingan antar perusahaan yang ada, hambatan bagi pendatang baru (neo entries), kekuatan tawar menawar (bargaining power) para pembeli, kekuatan tawar menawar (bargaining power) para pemasok, dan ancaman dari barang dan jasa pengganti/substitusi (Faulkner and Browman, 1997) Perusahaan yang beroperasi harus memperhatikan lingkungan bisnisnya, baik perkembangan maupun kekuatan-kekuatan kompetitif yang berperan dalam lingkungan bisnis tersebut.

III. Penutup

Inovasi dan keunggulan kompetitif merupakan hal yang mutlak harus dicapai dan dilaksanakan perusahaan untuk merespon lingkungan bisnis yang makin kompetitif dan berkembang yang diindikasikan oleh perkembangan teknologi komunikasi maupun teknologi informasi. Tujuan tersebut akan tercapai bila perusahaan mampu mengelola sumber-sumber keunggulan kompetitif baik sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya finansial, maupun kemampuan teknologi dan sistem, dan menciptakan kompetensi organisasional melalui penggunaan dan pengembangan kompetensi manajerial, akuisisi dan mobilisasi berbasis input, pengembangan dan penggunaan kompetensi transformasional, serta pengembangan dan pengeksploitasian kompetensi berbasis output. Tetapi satu hal yang harus digaris bawahi adalah pentingnya peran sumber daya manusia sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif menurut perusahaan untuk mengelola SDM agar menghasilkan SDM berkualitas yang memiliki kompetensi tinggi.

Daftar Pustaka

1. Almaraz, Jeanne. 1994. Quality Management and The Process of Change. Journal of Change Management, Vol. 7, No. 2
2. B Siswanto S. 2002. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Pendekatan Administratif dan Operasional. Bandung; Bina Aksara.
3. Barney, J.B. 1991. Film Resources and Sustainable Competitive Advantage. Journal of management.
4. Carrell, M.R., N.F. Elbert and RD. Hatfield. (1995) Human Resources Management Fifth Edition. Englewood Cliffs, NJ. Prentise Hall.
5. Clarke, L. 1999, Manajemen Perubahan. Martin Muslie dan Magdalena S. Transl.). Penerbit Andi Yogyakarta.
6. Dessler, Gary (2000): Human Resource Management, International Edition, 8thEd. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
7. Dewey, John. 1897. My Pedagogic Creed, in the Ryan, K. and Cooper JM. Kaleidoscope: Reading in Education. Boston: Houghton Mifflin Company.
8. Drucker, Peter ,(1969). The Coming of the New Organization. Harvard Business Review. Jan-Feb 1988.
9. Drucker, Peter F. 1997. Manajemen Di tengah Perubahan (terjemahan). Gramedia Jakarta.
10. Faulkner, D dan Bowman, C 1997. Strategi Kompetitif, Endang Sri Prapti. (Transl.) Penerbit Andi Yogyakarta.
11. Flaherty, M.T. 1996. Global Operation Management, New York Mc. Graw Hill, Inc.
- 12 Foster, R.P. 1998. Work Force Diversity and Business, Training and Development Journal, April.
13. Handoko, T. Hani. 1998. Manajemen Personalia Dan Sumber Daya manusia. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
14. Hasibuan. S. P. Malayu. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara
15. I Wayan Bagja. 2005. Pengaruh Modal Intelektual dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten di Propinsi Bali. Bandung: Disertasi Universitas

Padjadjaran

16. Kiernan, J.M. Get Innovative or Get Dead, Building Competitive Companies for the 21st Century. Sinergy Books International
17. Lado, A.A., Boyd, N.G and Wnight, P. 1991. A Competence-Based Model of Sustainable Competitive Advantage. Toward a Conceptual Integration, Journal of Management.
18. Lawrence, S. 1989. Voice of Human Resources Experience, Personel Journal, April.
19. Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
20. Maitland, L. 1994. The Business Environment. British Library Cataloguing in Publishing Data.
21. Moran, John W., Baird K. Brightman. 2000. Leading Organizational Change. Journal of Workplace Learning: Employee Conselling Today, Vol. 12. No. 2.
22. Motowidlo, Stephan J, dan Walter C. Borman, 2000. Contextual Performance And Organizational Citizenship Behavior in Human Resourtes management. Human Resource Management Review Vol. 10, No. 1.
23. Poter, ME 1985. The Competitre Adoanlaxe of Nations. New York
24. Pfefer, Jefry. 1995. Producing Sustained Cormpetitive Advantage Through The Effective Management of People, Academy Management Excecutive, vol.9. No.1.
25. Robbins, Stephen P, (2001) Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall, Inc,
26. Sastradipoera, Komaruddin. 2002 Mamajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif Bandung: Kappa Sigma.
27. Savage, Charles M., 1990. Fifth Generation Management. Digital Equipment Corporation. USA.
28. Schuller, R.S.1990. Repotitioning The Human Resources Function: Transforming or Demise, Academy Management Excecutive.
- 29, Simamora, Henry. 1993. Mamajemen Sumber Daya Marusia, Edisi I, Yogyakarta, Bagian Penerbitan STIE YKPN.
30. Siagian, Sondang P. 1998. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

31. Setyo Riyanto, (2002), Pengaruh Komitmen dan Kompetensi terhadap Loyalitas Pelanggan, Pascasarjana Universitas Padjadjaran, Bandung
32. Senge, Peter M., 1990, The Fifth Discipline. The art and Practice of The Learning Organization. Doubleday, New York.
33. Senge, Peter M., & Richard Ross & Bryan Smith & Charlotte Robert & Art Kleiner, 2001, Buku Pegangan. Kelima (Strategi dan Alat untuk Membangun Organisasi Pembelajaran). Interakasara, Batam Center, Batam.
34. Spencer, M., Lyle, Jr & Signe M. Spencer, 1993, Competence at Work "Models for Superior Performance", John Wiley & Sons Inc., New York
35. Sudarwan Daniin. 2003. Ekonomri Sumber Daya Manusia. Bandung: Pustaka Seia.
36. Tiptono, Fandy & Anastasia Diana, 2001. Total Quality Management. Edisi Revisi Andi.Yogyakarta
37. Ulrich, Dave, 1998, Intellectual Capital = Competence X Commitment, Sloan Management Review, Winter
38. Veithzal, Rivai. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori Ke Praktek. Jakarta: PT. Raja Gratindo Persada