

# PENGEMBANGAN SDM BERBASIS KOMPETENSI ANTARA PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DI LINGKUNGAN PENDIDIKAN

Edward Gagah Purwana Taunay )\*

## **Abstrac**

*Organisational culture will function optimally if organizational members have the same perception toward culture and strongly participate in culture. The purpose of this research is to develop human resources in competency based and analyze the influence of organisational culture and competency toward performance in education environment.*

## **Abstrak**

*Budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal dari anggota organisasi yang memiliki persepsi yang sama terhadap budaya dan berpartisipasi secara kuat dalam budaya. Penelitian ini bertujuan untuk pengembangan SDM berbasis kompetensi antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja di lingkungan pendidikan.*

**Keyword :** *competency, organisational culture, performance*

## **PENDAHULUAN**

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut.

Menyimak kenyataan di atas maka peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif.

Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan

yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia maka setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan yang prima dan bernilai. Dengan kata lain organisasi tidak hanya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan (*customer satisfaction*) tetapi juga berorientasi pada nilai (*customer value*). Sehingga organisasi tidak semata-mata mengejar pencapaian produktifitas kerja yang tinggi tetapi lebih pada kinerja dalam proses pencapaiannya. Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas. Karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah

---

\* Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran

ditetapkan. Konsekuensinya, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dengan kata lain kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim.

Kualitas pendidikan di Indonesia mengalami pasang surut. Perkembangan kualitas pendidikan di Indonesia masih dikategorikan rendah baik di tingkat dunia maupun di tingkat Asia Tenggara. Meskipun telah dilakukan upaya, baik oleh pemerintah pusat maupun oleh pihak swasta untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Upaya-upaya yang telah dilakukan pemerintah diantaranya :

1. Perubahan sistem pendidikan yang berkali-kali, baik mengenai substansi materi maupun organisasi pendidikan;
2. Peningkatan kualitas pendidik/SDM melalui diklat;
3. Pengadaan materi dan media pembelajaran;
4. Perbaikan sarana prasarana pembelajaran, dan
5. Upaya peningkatan manajemen sekolah.

## **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Pemahaman tentang budaya organisasi sesungguhnya tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri, yang merupakan salah satu terminologi yang banyak digunakan dalam bidang antropologi. Dewasa ini, dalam pandangan antropologi sendiri, konsep budaya ternyata telah mengalami pergeseran makna. Sebagaimana dinyatakan oleh C.A. Van Peursen (1984) bahwa dulu orang berpendapat budaya meliputi segala manifestasi dari kehidupan manusia yang berbudi luhur dan yang bersifat rohani, seperti : agama, kesenian, filsafat, ilmu pengetahuan, tata negara dan sebagainya. Tetapi pendapat tersebut sudah sejak lama disingkirkan. Dewasa ini budaya diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok orang-orang. Kini budaya dipandang sebagai sesuatu yang lebih dinamis, bukan sesuatu yang kaku dan statis. Budaya tidak tidak diartikan sebagai sebuah kata benda, kini lebih dimaknai sebagai sebuah kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia.

Kualitas pendidikan di Indonesia mengalami pasang surut. Perkembangan kualitas pendidikan di Indonesia masih dikategorikan rendah baik di tingkat dunia maupun di tingkat Asia Tenggara. Meskipun telah dilakukan upaya, baik oleh pemerintah pusat maupun oleh pihak swasta untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Upaya-upaya yang telah dilakukan pemerintah diantaranya :

1. Perubahan sistem pendidikan yang berkali-kali, baik mengenai substansi materi maupun organisasi pendidikan;
2. Peningkatan kualitas pendidik/SDM melalui diklat;

3. Pengadaan materi dan media pembelajaran;
4. Perbaikan sarana prasarana pembelajaran, dan
5. Upaya peningkatan manajemen sekolah.

### 1. Kinerja

Pengertian Kinerja Menurut Rivai (2005) Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.

Menurut Mangkunegara (2001) Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan penampilan kerja oleh pegawai di tempat kerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

### 2. Budaya organisasi terhadap kinerja

Robbins (2001:613) berpandangan bahwa budaya organisasi mempengaruhi isi keunggulan bersaing organisasi. Ketika faktor-faktor objektif dipersepsikan sama oleh seluruh karyawan sehingga akan membentuk budaya organisasi. Budaya yang akan dihasilkan nanti dapat budaya yang kuat dan budaya yang lemah, selanjutnya akan berdampak pada kinerja.

### 3. Pengertian Kompetensi

Kompetensi didefinisikan (Mitrani et.al, 1992; Spencer and Spencer, 1993) karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

perangkat dari pekerjaannya tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian.

Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi.

### 4. Manfaat Kompetensi

Mengacu pada pendapat Ryllat,et.al; 1993 kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan. organisasi, industri, ekonomi daerah dan nasional.

#### 1. Karyawan:

- Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer ketrampilan, nilai, dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karier.
- Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
- Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
- Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
- Pilihan perubahan karir yang lebih jelas . Untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki.

- Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- Meningkatnya ketrampilan dan 'marketability' sebagai karyawan.

## 2. Organisasi

- Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada yang dibutuhkan.
- Meningkatnya efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
- Pendidikan dan Pelatihan difokuskan pada kesenjangan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan perusahaan yang lebih khusus.
- Akses pada Pendidikan dan Pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia Pendidikan dan Pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki ketrampilan yang akan diperoleh dalam Pendidikan dan Pelatihan.
- Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil Pendidikan dan Pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.
- Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

## 3. Industri

- Identifikasi dan penyesuaian yang lebih baik atas ketrampilan yang dibutuhkan untuk industri.
- Akses yang lebih besar terhadap Pendidikan dan Pelatihan sektor publik yang relevan terhadap

industri.

- Ditetapkannya dasar pemahaman yang umumnya dan jelas atas hasil Pendidikan dan Pelatihan industri melalui sertifikasi pencapaian kompetensi individu.
- Percaya diri yang lebih besar karena kebutuhan industri telah terpenuhi sebagai hasil penilaian berbasis standar.
- Ditetapkannya dasar sistem kualifikasi nasional yang relevan untuk industri.
- Efisiensi penyampaian yang lebih besar dan berkurangnya usaha Pendidikan dan Pelatihan ganda.
- Meningkatnya tanggung jawab dunia pendidikan dan penyedia Pendidikan dan Pelatihan atas hasil Pendidikan dan Pelatihan.
- Mendorong pengembangan ketrampilan yang luas dan relevan di masa depan.

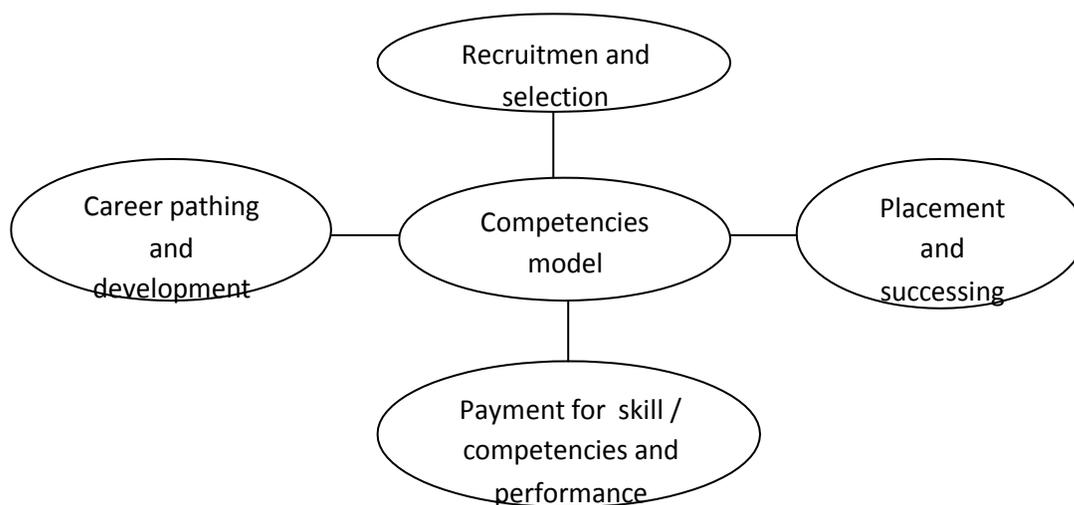
## 5. Model Kompetensi

Model kompetensi yang dikaitkan dengan strategi manajemen sumber daya manusia dimulai pada saat rekrutmen, seleksi, penempatan sampai dengan pengembangan karier 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 (*behavioral event review*)

tes, simulasi lewat *assessment center*, 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 kinerjanya.

**Gambar 1**  
**Intergrated HRM Around a Clear Understanding of Core Competencies**



**7. Pendidikan Dan Pelatihan Berbasis Ko ipetensi (PPBK)**

Pendidikan dan Pelatihan Berbasis pada Kompetensi-PPBK (*competency-based education and or training*) merupakan salah satu pendekatan dalam pengembangan SDM yang berfokus pada hasil akhir (*outcome*). PPBK merupakan suatu proses pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan secara khusus, untuk mencapai hasil kerja yang berbasis target kinerja (*performance target*) yang telah ditetapkan. Oleh karena itu PPBK sangat fleksibel dalam proses

kesempatan untuk memperoleh kompetensi dengan berbagai cara. Tujuan utama PPBK adalah :

1. Menghasilkan kompetensi dalam menggunakan ketrampilan yang ditentukan untuk pencapaian standar pada suatu kondisi yang telah ditetapkan dalam berbagai pekerjaan dan jabatan.
2. Penelusuran (penilaian) kompetensi yang telah dicapai dan sertifikasi.

Hasil PPBK hendaknya dihubungkan dengan kebutuhan :

- a. Standar kompetensi yang akan diberikan,
- b. Program Pendidikan dan Pelatihan didasarkan atas

- c. Kebutuhan *multi-skilling*,
- d. Alur karir (*career path*)

Terdapat 9 prinsip yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan PPKB (Rylatt, 1993) :

1. Bermakna, praktek terbaik (*Meaningful, best practice*)
2. Hasil pembelajaran (*Acquisition of learning*)  
Salah satu perbedaan antara PPKB dan Pendidikan dan Pelatihan tradisional adalah hasil pembelajaran, bukan penyampaian Pendidikan dan Pelatihan. Dalam PPKB, kita hanya memperhatikan dan berfokus pada apabila orang yang dilatih memperoleh kompetensi yang diharapkan dan bukan bagaimana mereka memperolehnya. Proses pembelajaran yang dipergunakan lebih berfokus pada perbantuan dan fasilitasi untuk mereka belajar dan ketrampilan yang dipelajari akan lebih mudah diadaptasikan.
3. Fleksibel (*Fleksible*)  
Sebagai suatu hasil keprihatinan atas penguasaan pembelajaran, maka dewasa ini cara orang belajar sangat fleksibel. Pembelajaran dapat dilakukan dengan berbagai cara dan metode dari industri, membaca dan cara belajar lainnya baik formal maupun informal. Fleksibilitas memberikan peluang orang belajar berbasis informal, sepanjang mereka dapat menunjukkan kemampuan (*competence*). Pembelajaran mandiri oleh seseorang dimungkinkan akan divalidasi melalui suatu proses penelusuran dan uji kompetensi.
4. Mengakui pengalaman belajar sebelumnya (*Recognizes prior learning*)

- 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.
5. Tidak didasarkan atas waktu (*Not time based*)  
Proses Pendidikan dan Pelatihan ini tidak dibatasi oleh waktu. Suatu program Pendidikan dan Pelatihan didapat diselesaikan berbasis waktu yang fleksibel. Perbedaan kemampuan individu sangat diperhatikan.
  6. Penilaian yang disesuaikan (*Appropriate assessment*)  
PPBK sangat memperhatikan kemampuan memperagakan kompetensi, oleh karena itu perlu bagi setiap orang dinilai untuk menentukan apakah mereka kompeten untuk memperoleh kualifikasi yang diperolehnya akan mampu melaksanakan pekerjaan dan tugasnya.
  7. Monitoring dan evaluasi (*Ongoing monitoring and evaluation*)  
Monitoring dan evaluasi PPKB, mutlak diperlukan mulai dan masukan, proses sampai pada keluaran, yang hasilnya dihubungkan dengan standar nasional untuk memperoleh pengalaman (*accreditation*).
  8. Konsistensi secara nasional  
Umurnya 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 ketrampilan dan pengetahuan diantara peserta Dalam melakukan pekerjaan yang sarna. PPBK berlandaskan pada penampilan Kompetensi yang secara nasional konsisten dengan kebutuhan industri. Hasilnya orang mengikuti pendidikan dan pelatihan dari suatu tempat dapat diterima di tempat lain dan menjadi tenaga kerja yang dapat dipekerjakan secara nasional.

9. Akreditasi pembelajaran  
Suatu sistim akreditasi yang konsisten secara nasional diantara penyedia jasa Pendidikan dan Pelatihan, misalnya penyedia Pendidikan dan Pelatihan kejuruan tukang roti (baku) kurikulum yang dipergunakan harus memperoleh pengakuan dan badan atau instansi yang berkompeten.

#### **8. Proses Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi**

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

dan 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.

#### **KESIMPULAN**

Adanya transformasi peran Sumber Daya Manusia dari profesional manjadi strategik menuntut adanya pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi agar kontribusi kinerja Sumber Daya Manusia terhadap organisasi menjadi jelas dan terukur. Mengingat program pengembangan Sumber Daya Manusia adalah program yang berkesinambungan maka dalam pelaksanaannya diperlukan proses pembelajaran yang berkelanjutan agar dapat mendukung keberhasilan peningkatan kinerja organisasi.

Kompetensi merupakan salah satu unsur penentu upaya peningkatan kinerja organisasi dan penyediaan tenaga kerja yang memberikan perspektif yang lebih tajam dan spesifik terhadap pekerja dan pekerjaannya. Peningkatan kinerja Sumber Daya manusia 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 pendidikan dan pelatihan yang menawarkan upaya peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia dan organisasi melalui kompetensi yang dapat menciptakan karyawan dengan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ainsworth, Murray et al, "Making It Happens: Managing Performance at Workplace", 1993.
- Alwi, Syafaruddin, "Manajernen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif", BPFE, Yogyakarta, 2001.
- Dharma, Surya, dkk, "Paradigma Baru". Manajemen Sumber Daya Manusia. Amara Books, Yogyakarta, 2002.
- Dubois, Daid, D., "The Executive Guide to Competency-Based Performance Improvement", HRD Press Harvest, 1996
- Hall, Jay, "The Competence Conection: A Blue Print for Exellent", Woodstead Press, Texas, CSA, 1988
- Lewis Andre, "Qualifications, Regocnition and Stand arts" . Education and Training for Industry Growth Conference, Jakarta, 1995.
- Lyle and Spencer.vl.Signe, "Competence at Work:Models for Superrior Performance", John Wily & Son.Inc.New York,luSA,1993
- Ryllatt, Alastair, et.al,"Creating Training Miracles".Al M Australia, 1995 Spencer.
- Syaidah. "Budaya Organisasi". <http://blog.pasca.gunadarma.ac.id/2012/08/04/budaya-kerja-organisasi/>
- Tangkikilisan, Hesel Nogi S, "Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Pelayanan Publik", Lukman Offset, Yogyakarta, 2003.
- Uitrani,A,Daziel, M. And Fitt, D. "Competency Based Human Resource Management: Value-Driven Strategies for Recruitment, Development and Reward", Kogan Page Limited:London, 1992.