

PERANAN KOMPETENSI PEKERJA TERHADAP KEBUTUHAN INDUSTRI UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING PERUSAHAAN

Oleh:

Widiyanto

Dosen Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi UNNES

. Hp 08164886643; email: spawiro@gmail.com

ABSTRACT

Choosing competent workforce is very important for an industry, for it will support the efficiency of and competitiveness. Usually, workforce recruitment is based on the competency need to meet the present need only, and not to anticipate for the future; therefore the changes of the environment could not be responded immediately. This research tries to find out for choosing the competent workforce who are able to anticipate the need of future competences. By using the qualitative methods, so it can develop alternative model of competency need. The determination conclusion of this research is that it needs to identify the competency need of the industry, and from that identification it can be created the competency models. The practical implication of this research result is that it can gain a model that can determine the competency need.

Keywords : *model, competency, identification, industry*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha yang semakin meningkat dan mengacu pada persaingan memerlukan tenaga kerja yang kompeten. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Prahalad & Hamel (1990: 251) dan Stringfellow (2006: 496-508) bahwa kompetensi bagi organisasi bisnis memiliki kepentingan dalam menghadapi persaingan bisnis yang dikenal dengan sebutan *core competence*.

Keadaan di lapangan menunjukkan adanya kurang mampunya perusahaan dalam menghadapi persaingan dikarenakan kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh tenaga kerja perusahaan. Kurangnya kemampuan perusahaan bersaing dengan pihak asing salah satu faktornya adalah tenaga kerja yang kurang kompeten dan hal ini mengakibatkan *inefficient*, sehingga biaya lebih mahal (Suseno, 2008: 23).

Pendapat lain menyatakan bahwa kurang kompetennya tenaga kerja dikarenakan pihak perusahaan sendiri yang seringkali kurang mampu mengidentifikasi kebutuhan akan tenaga kerja, atau tidak mampu mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja untuk masa depan (Martoyo, 2007).

Kebutuhan akan tenaga kerja kompeten menjadi mutlak diperlukan bagi dunia industri dikarenakan selain untuk tujuan persaingan, kompetensi tenaga kerja juga diperlukan bagi perusahaan dan organisasi bisnis untuk: desain pekerjaan (*job design*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection*), pembentukan dan pengembangan organisasi (*organization design and development*), membentuk dan memperkuat nilai dan budaya perusahaan (*company culture*), dan untuk pembelajaran organisasi (*organization learning*).

Hasil temuan Marshal, dkk. (1993: 163-186) menegaskan, "Jika seorang lulusan memasuki dunia kerja, kompetensi yang diharapkan adalah kompetensi yang

mampu untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam hal ini kinerja perusahaan dalam era globalisasi mengacu pada produktivitas untuk dapat memenangkan persaingan.

Berbagai kepentingan dengan masalah kompetensi utamanya adalah supaya seseorang dapat bekerja sesuai dengan bidang keahliannya dan dapat memperoleh atau mencapai kinerja yang tinggi. Dengan kinerja yang baik dari pekerjanya, perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja yang memiliki daya saing. Beranjak dari hal tersebut, penelitian tentang kebutuhan kompetensi sesuai harapan perusahaan dan mencari model untuk menentukan kompetensi harapan yang sesuai dengan kebutuhan diperlukan. Kemampuan untuk mengidentifikasi yang selama ini terjadi pada survey pendahuluan yang dilakukan di Semarang belum mampu menunjukkan kebutuhan identifikasi yang benar-benar dibutuhkan, dan masih terpacu pada kriteria persyaratan umum, sementara kebutuhan khusus pada lingkungan industrinya belum termuat. Rata-rata penerimaan karyawan masih banyak mempertimbangkan faktor-faktor lain dibandingkan dengan masalah kompetensi. Hasil wawancara dengan seorang konsultan menyatakan, “ masalah penerimaan karyawan untuk di kota Semarang lebih mempertimbangkan hal hal lain seperti, gaji atau kompensasi, hubungan kekerabatan baik pada pemilik maupun manajer, sehingga seringkali masalah kompetensi terabaikan” (Setiawan, 2010).

Merujuk teori, temuan penelitian, dan fenomena yang telah didiskusikan di atas, penelitian ini difokuskan pada “ model dunia industri dalam menentukan kompetensi kebutuhan pada calon tenaga kerja yang akan direkrut sebagai tenaga kerja”.

Dari fokus di atas maka dapat diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut: (1) kompetensi seperti apa yang diharapkan oleh dunia industri kota Semarang ? (2) bagaimanakah model/mekanisme dunia industri dalam menentukan kompetensi harapan yang diperlukan di organisasinya ?

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah : (1) Mengidentifikasi kebutuhan kompetensi harapan dunia industri, (2) Menemukan model/ mekanisme dunia industri dalam menentukan kompetensi harapan/kebutuhan.

Pendefinisian kompetensi dapat dilakukan dengan 3 pendekatan yaitu : (1) *a worker-oriented approach*, (2) *a work-oriented approach*, and (3) *a multidimensional approach* (Horton, 2000: 263-279). Dusky V. US dalam Horton (2000: 263-279) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan individu yang menunjukkan kegiatan yang membanggakan di lingkungannya, termasuk di dalamnya adalah kemampuan untuk dapat bekerja, membuat atau mengambil keputusan tepat. Dari pendapat tersebut dapat diambil satu pengertian jika kompetensi merupakan hal yang menonjol pada tindakan individu dilihat dari cara kerja, mengemukakan pendapat atau alasan dalam mengambil keputusan. Semua itu menurut Manley & Garbett (2000: 43-67) dapat dilihat, diamati, dan diukur dengan satuan pengukuran tertentu.

Hamel and Prahalad (1990: 34-48) mendefinisikan *core competencies* adalah kekhususan kelompok atau kumpulan kemampuan atau prosedur yang memerlukan kemampuan individu untuk sukses atau menjadi kompeten. Kompetensi antara satu individu dengan individu lainnya akan berbeda kualitas dan keahliannya. Mencermati pendapat ini sebenarnya kompetensi adalah suatu hal yang khusus, karena kompetensi pada seseorang merupakan keahlian atau kemampuan atau bisa juga merupakan prosedur yang setiap individu ataupun situasi yang berbeda akan

memperoleh kualitas dan keahlian yang berbeda. Oleh karena itu, kompetensi hanya diperlukan pada bidang-bidang tertentu terutama, menyangkut *core competencies*.

Kompetensi yang dikemukakan oleh Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) lebih berorientasi pada kecakapan yang mendukung pada jabatan tertentu. Definisinya dikemukakan sebagai berikut” Standar Kompetensi Kerja Nasional (SKKN) adalah uraian kemampuan yang mencakup pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kerja minimal yang harus dimiliki seseorang untuk menduduki jabatan tertentu yang berlaku secara nasional.” Definisi kompetensi dari mana pun mulanya akan menunjukkan pada kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan. Kemampuan tersebut akan digunakan untuk mengatasi berbagai masalah dalam bidang pekerjaan. Kemampuan tersebut bisa pada bidang kognitif, afektif dan psikomotorik yang diperoleh oleh lulusan. Hal ini sesuai dengan pendapat Woodruffe (1993: 12-20) yang mengatakan begitu banyak keanekaragaman arti dari kompetensi tetapi yang pasti, kompetensi menuju pada kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan. Pendefinisian ini lebih mengarah pada pendekatan bersifat behavioristik, yang indikatornya *behavior* (perilaku) yang ada pada individu harus didemonstrasikan jika kompetensi secara khusus dijalankan. Definisi lain bisa digolongkan dalam definisi secara kategoris, yakni bilamana suatu kelompok memiliki kesamaan dalam kepemilikan kompetensi. Jika pembatasan kompetensi merupakan pernyataan konsep dasar tentang kompetensi, pembatasan itu digolongkan dalam definisi kompetensi definitif, dan definisi yang terakhir adalah definisi yang berdasarkan nama atau kompetensi khusus. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki komponen: keterampilan (kemampuan), sikap (tindakan) yang memiliki kekhususan untuk menunjukkan kualitas atau kinerja, baik secara individu maupun kelompok.

Kompetensi seseorang perlu diidentifikasi. Hal ini bertujuan untuk mengukur standar perilaku dalam dunia kerja. Menurut Brady&Associates (200: 213- 222) dan Albanese (2007: 123-135) dalam temuannya mengatakan bahwa mengidentifikasi kompetensi itu perlu, untuk mengembangkan keahlian di tempat kerja. Di sisi lain Williams (2003: 267-291) mengatakan: kompetensi merupakan refleksi lulusan pendidikan atau kursus untuk tujuan profesionalisme ke depan. Dengan teridentifikasinya kompetensi seseorang, dapat dipakai sebagai pengukuran apakah keahlian seseorang dapat dikembangkan atau tidak. Selain itu, teridentifikasinya kompetensi seseorang dapat juga dipakai untuk mengukur apakah lembaga pendidikan, kursus atau pelatihan dalam memberikan pendidikan dan pelatihan dapat dikatakan berhasil atau gagal.

Pengidentifikasian kompetensi akan membantu organisasi khususnya HR&D dalam mengembangkan strategi perencanaan dan kegiatan lain, misalnya: rekrutmen, *training*, pelatihan, dan pemberian penghargaan (Garavan & McGuire, 2000, Gonzales & Nelson, 2005, Yelden & Albers, 2004). Menurut Shippmann et al. (2000: 703-740) identifikasi kompetensi akan memberikan informasi yang langsung dalam menentukan tujuan bisnis dan rencana strategis, terutama dalam membuat model perencanaan kompetensi kebutuhan.

Hasil penelitian Harjono (1990: 312) menunjukkan bahwa industri mengharapkan kepemilikan kompetensi akademik yang relevan dan pengalaman praktik yang harus dimiliki oleh tenaga kerja. Hasil penelitian McHardy dan Allan (2000: 496-508) menemukan kompetensi yang diharapkan oleh pengguna (Du/Di) di antaranya adalah *knowledge*, *problem solving*, *communication* dan *creativity*.

Mertens (2003: 213-219) menyatakan kompetensi diperlukan karena harapan dunia kerja. Perusahaan yang memiliki tenaga kompeten akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Yang dimaksud kinerja perusahaan dalam era globalisasi adalah produktivitas dan persaingan. Hasil studi Bartetzko (2004: 213) menemukan bahwa kompetensi kunci yang diharapkan dunia kerja adalah memperoleh pekerja yang memiliki kemampuan dalam *teamwork* dan komunikasi.

Menurut Judisusseno (2008: 22) apapun jenis kompetensi harapan dunia industri akan dapat digolongkan menjadi 4 kategori yaitu : (a) *knowledge*, (b) *skill*, (c) *attitude* dan (d) *others*.

Draganidis dan Mentzas (2006: 51-64) mendefinisikan model kompetensi adalah daftar kompetensi-kompetensi yang diperoleh dari observasi kepuasan atau kinerja karyawan pada pekerjaan khusus. Karena merupakan daftar atau urutan, pengembangan model kompetensi harus dapat mengidentifikasi kompetensi-kompetensi kebutuhan kinerja karyawan dan perlu tidaknya pengembangan kompetensi. Dengan demikian model dapat digunakan untuk mengalisa gap kompetensi.

Pendapat lain tentang model kompetensi dikemukakan oleh Marrelli et.al (2005: 533-561) model kompetensi merupakan kerangka kerja organisasi baik itu bersifat kelompok maupun individual. Untuk itu, model kompetensi harus menggambarkan hubungan antar anggota organisasi dan fungsi kompetensi. Pendapat tersebut didukung Moinat (2003: 213), yang menyatakan bahwa model kompetensi sangat bernilai dan bermanfaat sebagai kerangka kerja (*framework*) yang konsisten dalam mengintegrasikan modal manusia pada sistem manajemen dan orientasi akhirnya, serta membantu kegiatan pekerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Lucia & Lepsinger (2010:1) popularitas permodelan kompetensi dipercaya meningkatkan profesionalitas sumber daya manusia pada jalur manajer di mana saja.

Model kompetensi juga sering disebut dengan istilah permodelan kompetensi. Chen dan Naquin (2006: 266) menjelaskan jika permodelan kompetensi (*competency modelling*) atau pengembangan kompetensi (*competency development*) adalah proses dalam mengidentifikasi sejumlah kompetensi yang mewakili kecakapan kerja. *Modeling competency* pada dunia industri menurut Tondora et.al (2005: 533-561) pada hakekatnya adalah analisa pekerjaan.

Terminologi yang digunakan Rothwell (1999: 90-105) memilahkan beberapa hal yang berkaitan dengan komponen kompetensi yaitu : *competency identification: competency model, competency modelling, exemplary performer, fully – succesful performance, individual development planning*. Model kompetensi (*competency model*) secara khusus didefinisikan oleh Rothwell dan Lindholm (1999: 90-105) sebagai deskripsi naratif tentang kompetensi pekerja yang dapat mengidentifikasi kelompok seperti kategori pekerjaan, departemen atau jenis pekerjaan. Di samping itu, juga menggambarkan karakteristik kunci yang dapat digunakan untuk membedakan kelompok produktif dan kelompok tidak produktif.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) model kompetensi sebenarnya adalah sebuah daftar identifikasi kompetensi pekerjaan untuk berbagai keperluan dalam manajemen sumber daya manusia, (2) daftar kompetensi tersebut harus menunjukkan kompetensi kerja efektif dalam mencapai tujuan, (3) model kompetensi juga merupakan kerangka kerja organisasi untuk merumuskan strategi dalam pencapaian tujuan, (4) model kompetensi bermanfaat dalam manajemen organisasi karena model kompetensi dapat digunakan untuk analisa kesenjangan kebutuhan kompetensi, perencanaan strategi, untuk rekrutmen, seleksi

dan penempatan, peningkatan kinerja dan peningkatan karir, analisa pekerjaan, serta lebih jauh lagi untuk membuat rencana strategi ke depan. Dalam model kompetensi ada terminologi lainnya seperti: *competency identification*, *competency modelling*, *exemplary performer*, *fully – succesful performance*, *individual development planning*.

Penelitian model kompetensi yang telah dilaksanakan selama ini lebih banyak mendasarkan untuk pencapaian tujuan pengembangan kompetensi dan menganalisa proses pembentukan kompetensi. Penelitian itu, misalnya: Burke, (2005: 423), Chen & Naquin (2006, 217-231), Burnett & Dutsch (2006: 213-241) melaksanakan penelitian *competency based Training and Design*, Diane Walter (2000: 212-222) *Competency-based on-the-job training*, Kormanik. Et.al (2009: 486-506), Dubois.et.al (2004: 119-136), Özçelik & Ferman(2006: 72-91), Mcevoy Et Al. (2005: 383-402), Draganidis and Mentzas (2006), Marreli, Tondora, Hoge(2005), melakukan penelitian untuk membentuk model kompetensi berdasarkan *management dan human resources*, Williams (2000) dan Kupper van Wulfften Palthe (2001) menjelaskan perlunya *competency-based curriculum* sebagai salah satu cara untuk menyiapkan lulusan sekolah agar bermanfaat karena cepatnya perubahan lingkungan. Disisi lain ada lagi kompetensi berbasis pembayaran Zingheim.et.al (1996: 56-65).

Model kompetensi yang dipakai dalam hubungannya dengan pembelajaran di tempat kerja dan kinerja professional menurut ASTD (2004: 341-359) ada 3 kategori, yakni: (1) interpersonal, seperti membangun kepercayaan, efektivitas komunikasi, mempengaruhi *stakeholders*, jaringan dan kemitraan, (2) bisnis dan manajemen seperti: analisa kebutuhan dan membuat solusi, menerapkan kemampuan bisnis, meningkatkan hasil, merencanakan dan melaksanakan tugas, berpikir strategis, dan (3) personal seperti mendemonstrasikan kemampuan beradaptasi, mengembangkan permodelan personil.

Secara umum pembentukan model kompetensi selalu diawali dengan identifikasi kompetensi yang diharapkan, terus dilanjutkan dengan pengembangan model kompetensi, kompetensi *assessment*, dan seterusnya tergantung pada kebutuhan masing-masing organisasi yang akan membentuk model kompetensi. Pada tabel 1 disajikan berbagai komponen yang digunakan dalam pengembangan model kompetensi, yaitu: model kompetensi berbasis sistem (CBS), model kompetensi berbasis manajemen (CBM), dan model kompetensi yang dikembangkan oleh Rothwell (1999: 90-105).

Tabel 1: Komponen dalam Model Kompetensi

<i>Competency Based System</i>	<i>Competency Based Management</i>	Rothwell (1999: 90-105)
- <i>Identification/assessment of desired results</i> - <i>Competency models</i> - <i>Employee Competency Assessment</i> - <i>Employee Development Strategies and Resources</i>	- <i>Competency Identification</i> - <i>Competency models</i> - <i>Competency Assesment</i> - <i>Competency-Based Management</i> - <i>Competency standard</i> - <i>Competency Profile</i>	- <i>Competency Identification</i> - <i>Competency models</i> - <i>Competency Modelling</i> - <i>Exemplary Performer</i> - <i>Fully – Succesful Performance</i> - <i>Individual Development Planning</i>

Sumber: Rothwell (1999:90-105), Voorhees (2000), Hoge(2005)

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Research and Development* (R & D) atau penelitian dan pengembangan. Menurut Borg & Gall (1983:772), penelitian R&D adalah “*research and development (R & D) is a process used to develop and validate products*”. Produk yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pekerja yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh Du/Di atau dunia kerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Danim (2002:221) ciri-ciri dominan penelitian kualitatif adalah : (1) data yang dikumpulkan bersifat data lunak (*soft data*), (2) semua data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan skema berpikir nonstatistik, (3) pertanyaan-pertanyaan penelitian tidak dirangkai oleh variabel-variabel operasional, tetapi dirumuskan untuk mengkaji semua kompleksitas yang ada dalam konteks penelitian, (4) tidak menguji hipotesis, (5) peneliti mengumpulkan data melalui hubungan langsung dengan orang-orang pada situasi khusus, (6) prosedur pengumpulan data yang paling umum dipakai adalah observasi partisipatif (*participant observation*) dan wawancara mendalam (*in depth interview*), dengan tetap membuka luas penggunaan teknik lainnya.

Sumber data langsung dari latar alami (*natural setting*) dan bersifat data lunak (*soft data*) yaitu data yang secara mendalam mendeskripsikan orang, tempat, hasil percakapan dan lainnya, sesuai dengan salah satu ciri penelitian kualitatif. Pemaknaan data dapat dilakukan jika diperoleh fakta yang mendalam. Lokus dari penelitian ini adalah dunia industri di kota Semarang yang secara rinci dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2: Jumlah Subyek Penelitian

No	Jenis Usaha	Jumlah
1	BUMN	9
2	Perusahaan Jasa Travel Dan Hotel	10
3	Bank Dan Lembaga Keuangan	10
4	Perdagangan Swalayan /Supermarket	9
5	Otomotif	10
6	Industri	10

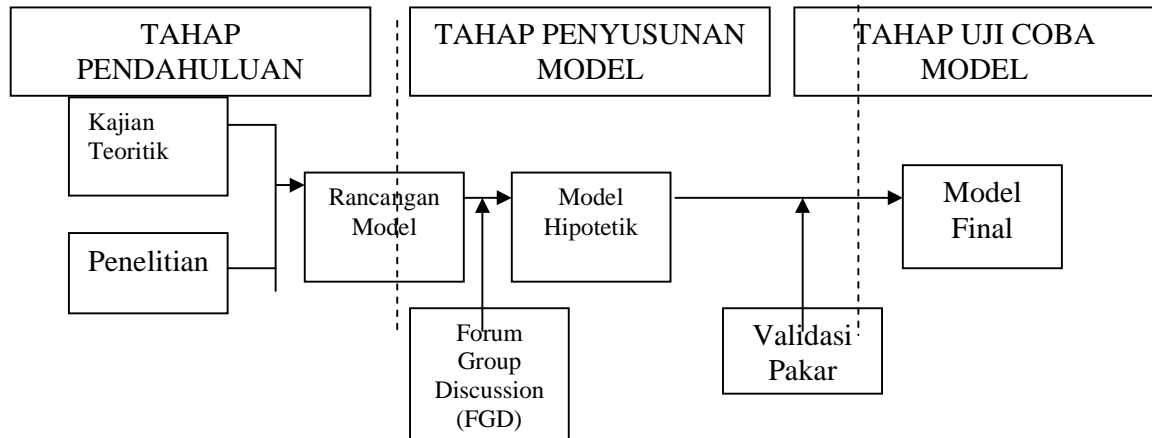
Sumber : Analisis data primer

Instrumen yang digunakan adalah manusia. Dalam penelitian kualitatif peneliti merupakan instrumen penelitian karena kedudukannya menjadikan dia sebagai segalanya dalam keseluruhan proses penelitian. Menurut Moleong (1999: 216) peneliti merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Kehadiran peneliti di lapangan dalam penelitian kualitatif diharuskan.

Analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif. Menurut Miles dan Huberman (1984: 226) analisis data dilakukan melalui tiga kegiatan yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Tiga kegiatan tersebut adalah : (1) reduksi data (*data reduction*), (2) paparan data (*data display*), dan (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Ketiga kegiatan tersebut dilakukan selama dan sesudah pengumpulan data. Selain itu, analisis data juga menggunakan metode interaktif yang memungkinkan untuk memberikan pemaknaan pada temuan

hasil.

Secara empirik langkah penelitian dan pengembangan dapat dikemas menjadi tiga tahap utama, yakni: tahap studi pendahuluan, tahap penyusunan model konseptual, dan tahap uji coba model. Langkah-langkah tersebut dapat digambarkan pada gambar 1.



Gambar 1. Langkah-langkah R & D

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kompetensi yang diharapkan oleh dunia industri kota Semarang

Kompetensi dalam dunia kerja dimaknai sebagai sebagai aspek-aspek pribadi (*LOMA,s Competency Dictionary* , 1998:21). Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan ketrampilan. Pengidentifikasian kompetensi memiliki arti yang penting bagi perusahaan, karena kompetensi akan memberikan kemudahan bagi perusahaan untuk penempatan posisi pekerja, mengukur standar perilaku dan kinerja, promosi jabatan, dan input informasi langsung untuk tujuan bisnis serta pengembangan strategi.

Di Lingkungan DU/Di di kota Semarang, identifikasi kompetensi pada karyawan dilakukan utamanya untuk penempatan tenaga kerja. Kesesuaian dalam memilih kompetensi dari calon pekerja dengan posisi kerja yang ditawarkan, akan sangat bergantung pada besar kecilnya perusahaan dan kemampuan finansial perusahaan, di samping posisi perusahaan pada pasar. Kadang-kadang perusahaan memilih orang yang tidak terlalu kompeten dalam memilih karyawannya bahkan orang di luar bidangnya untuk memenuhi satu bidang pekerjaan tertentu. Hal ini dilakukan karena calon mau menerima kompensasi di bawah standar yang seharusnya diterima untuk posisi kerja tertentu. Untuk kasus yang demikian perusahaan berdalih jika pekerjaan tersebut mudah dipelajari. Kondisi demikian menurut responden D 15 kompetensi merupakan hal subyektif. Lebih lanjut D15 mengatakan:

“masalah kompetensi karyawan seringkali menjadi sangat subyektif. Hal ini dikarenakan tuntutan pekerjaan seringkali berubah-ubah dan banyak hal yang tidak dapat diprediksi. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang memilih orang yang berkarakter daripada bidang keahlian atas dasar pendidikan “

Dudi di kota Semarang, dalam merekrut calon pegawai akan meminta kualifikasi kompetensi dengan kategori- kategori yang telah disebut di muka. Urutan kepentingan kategori tersebut antara jenis bidang usaha yang satu dengan yang lain tidak sama. Hasil observasi tentang urutan kepentingan, menunjukkan bahwa BUMN lebih mengutamakan kompetensi *knowledge* sebagai prioritas utama, disusul dengan *skill*, *attitude* dan *others*. Perusahaan jasa Travel dan Hotel menyatakan *attitude* sebagai urutan terpenting, dan diikuti kompetensi *skill*, *knowledge* dan *others*. Bank dan lembaga keuangan lain lebih mementingkan *skill*, baru kompetensi *knowledge*, *others*, dan *attitude*. Perdagangan swalayan/supermarket lebih menyukai *attitude* sebagai urutan pertama dan diikuti dengan *others*, *skill* dan *knowledge*. Du/Di dengan jenis usaha otomotif, mengutamakan *skill*, baru *knowledge*, *others*, dan *attitude*. Penentuan yang sama juga dilakukan oleh industri yang mementingkan *skill*, dan selanjutnya *knowledge*, *attitude*, dan baru *other*. Secara lebih rinci urutan tersebut dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3
Urutan Prioritas Kompetensi

No	Jenis Usaha	K	S	A	O
1	BUMN	1	2	3	4
2	Perusahaan Jasa Travel Dan Hotel	3	2	1	4
3	Bank Dan Lembaga Keuangan	2	1	4	3
4	Perdagangan Swalayan /Supermarket	4	3	1	2
5	Otomotif	2	1	4	3
6	Industri	2	1	3	4

Sumber: Analisis data primer

Kompetensi secara kategorial disingkat KSAO (*Knowledge, Skill, Attitude dan Others*). *Knowledge* merupakan sejumlah pengetahuan yang dimiliki oleh lulusan calon tenaga kerja dan merupakan hasil dari pendidikan sesuai dengan bidang keahlian. Dari kategori ini perusahaan akan memperoleh informasi dari hasil catatan akademik seorang lulusan yang tertulis dalam surat tanda tamat belajar. Catatan nilai bagi perusahaan difungsikan untuk seleksi awal secara administrasi, dengan tujuan untuk efisiensi biaya. Hal ini ditegaskan oleh responden D8.

“ Kami memerlukan informasi ijazah dan surat keterangan untuk keperluan seleksi administrasi. Yang paling menentukan adalah hasil tes, yang masing-masing memiliki bobot dan skor tertinggi sebagai dasar perekrutan pada psikotes. Hal ini lebih menyangkut masalah pengetahuan, kemampuan yang bisa dikembangkan, masalah perilaku juga akan bisa dideteksi lewat psikotes.”

Skill dimaknai sebagai keahlian/kemampuan yang bersifat teknis, kemampuan merupakan hasil dari pelatihan dan jam terbang lulusan dalam melakukan pekerjaan. Kemampuan dikaitkan dengan kompetensi lain (*others*) berupa pengalaman, semakin banyak lulusan melakukan pekerjaan dan memiliki berbagai pengalaman, maka kemampuan akan semakin meningkat. Hal ini dinyatakan oleh responden D 2, “ Umumnya pada awal mulai magang kemampuan kerja calon pekerja masih belum

begitu kelihatan, tetapi seiring dengan banyaknya latihan dalam magang dan variasi dari jenis kegiatan kerja yang dilakukan akan memunculkan kemampuan yang semakin meningkat”.

Kompetensi yang lain adalah *attitude* (perilaku). Perilaku bersifat personaliti dan mencakup: motif, etika, pemahaman nilai/norma, kemampuan pergaulan dan komunikasi, rasa percaya diri, dan lain-lainnya. *Attitude* merupakan hal penting dan mungkin paling menentukan dalam perekrutan, seperti yang diungkapkan oleh pihak Du/Di (responden D9):

“Perilaku dari pekerja terutama pada masalah etika dan sopan santun merupakan hal yang utama dalam penilaian kami, kalau pengetahuan dan kemampuan masih bisa dididik dan dilatih, tetapi kalau perilaku agak sulit. Oleh karena itu, kami sangat menyukai tenaga kerja yang memiliki perilaku baik.”

Tanggapan Du/Di tentang urutan kepentingan harapan kompetensi di atas tidak selalu tetap. Umumnya masalah *attitude* menjadi urutan pertama, dan selanjutnya pengetahuan dan kemampuan /ketrampilan, sedangkan masalah pengalaman sebagai tambahan nilai plus, walaupun dalam penelitian Toni Waugh dan Karta Sasmita (2001: 223) bahwa komplain yang selama ini diajukan oleh pihak pengguna (Du/Di) adalah masalah kesesuaian bidang keahlian dan pengalaman.

Penekanan tentang masalah *attitude* dari hasil beberapa wawancara dengan Du/Di yang dilakukan secara terpisah lebih ditekankan pada percaya diri dan pergaulan di tempat kerja. Hal ini dikemukakan oleh responden D 7, “ Kebanyakan siswa yang praktik di sini bisa segera menyesuaikan, tetapi tampaknya percaya diri mereka agak kurang. Makanya, kalau boleh usul dan memberikan saran, rasa percaya dirinya ditingkatkan.”

Untuk mengantisipasi kebutuhan kompetensi di masa mendatang, Du/Di seringkali tidak bisa menentukan dengan tepat. Hal ini karena sangat berkaitan dengan kondisi lingkungan yang terus berubah. Oleh karena itu, pada saat Du/Di akan merekrut karyawan kebutuhan kompetensi yang diajukan lebih bersifat umum; daripada mengantisipasi kebutuhan di masa yang akan datang.

Simpulan yang dapat diambil dari pembahasan ini adalah: (1) dalam mengidentifikasi kompetensi Du/Di sangat subjektif dan berubah-ubah, (2) kebutuhan kompetensi Du/Di meliputi: pengetahuan (*knowledge*), kemampuan keahlian (*skill*), perilaku (*attitude*), dan lainnya (*others*) seperti pengalaman, (3) umumnya Du/Di di kota Semarang dalam memilih kompetensi lebih mementingkan kompetensi perilaku (*attitude*). Kompetensi harapan dunia industri dari hasil temuan di lapangan dapat dirinci sebagai berikut: (1) pengetahuan (*knowledge*) yang meliputi: pengetahuan sesuai dengan bidang, nilai akademik, pengetahuan umum, pengetahuan usaha, (2) keahlian (*skill*) yang mencakup: kemampuan, ketrampilan, kecekatan, kreativitas, (3) perilaku (*attitude*) terdiri atas: etika, motif, integritas (percaya diri), komunikasi, dan (4) lain-lain (*others*) yang termasuk di dalamnya: pengalaman, kemampuan tambahan lain, dan hobi.

Model/mekanisme dunia industri dalam menentukan kompetensi

Model dunia industri dalam menentukan kompetensi kebutuhan pekerja bagi perusahaannya utamanya berdasarkan pada kebutuhan yang disebabkan adanya pekerja yang berhenti, baik diberhentikan, maupun berhenti karena alasan- alasan tertentu. Kebutuhan tersebut biasanya hanya merujuk pada kemampuan pekerjaan

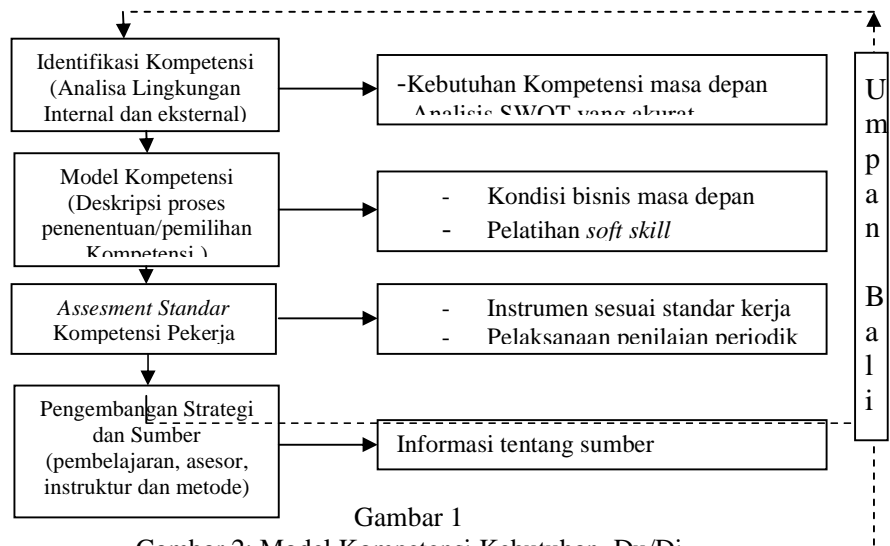
yang telah dilaksanakan oleh ekerja yang berhenti itu, dunia industri sering melupakan kebutuhan untuk perkembangan, dan mereka tidak berusaha mengantisipasi kebutuhan kompetensi pada masa yang akan datang. Di bawah ini disajikan tabel temuan, yang berupa kebutuhan dan aspek pengembangannya.

Tabel 4 Temuan, Kebutuhan dan Aspek Pengembangan

No	Komponen	Temuan/kondisi awal	Kebutuhan	Aspek Pengembangan
1	Identifikasi kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> - Hanya mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan sekarang - Belum memanfaatkan hasil analisis SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> - Perlu antisipasi kebutuhan mendatang - Analisis SWOT yang akurat 	<ul style="list-style-type: none"> - Kebutuhan kompetensi masa datang - Ketepatan analisis SWOT
2	Model Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> - Penentuan kompetensi berdasarkan jenis kerja sekarang - Bersifat <i>knowledge</i> <i>hardskill</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Antisipasi kompetensi mendatang - Perlu <i>softskill</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Mendeskripsikan bisnis yang akan datang - Pelatihan <i>softskill</i>
3	Asesment standar	<ul style="list-style-type: none"> - Belum secara tertulis ada kriteria - Jarang digunakan untuk mengukur 	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumen <i>assesment</i> standar - Secara periodik ada penilaian 	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan instrumen - Melaksanakan penilaian
4	Pengembangan sumber	<ul style="list-style-type: none"> - Masih konvensional dan tidak berkembang, hanya menggunakan yang telah ada 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan sumber, pelatihan, dan metode 	<ul style="list-style-type: none"> - Informasi tentang sumber

Sumber: Analisis data primer

Hasil temuan tersebut dapat digambarkan pada model yang memiliki komponen pengembangan berikut. *Identifikasi kompetensi*, yang merupakan bagian utama untuk mengenali kebutuhan kompetensi bagi dunia industri, dalam pengembangannya harus mengidentifikasi kompetensi masa depan. Dengan demikian, Du/Di yang bersangkutan akan dapat tetap bersaing pada waktu mendatang. Oleh karena itu, dalam analisis SWOT diperlukan ketepatan dan keakuratan dalam mengidentifikasi. Merujuk pada Tondora et.al (2005: 533-561) bahwa analisis SWOT diiperlukan, karena kegagalan dalam menganalisis SWOT akan berakibat fatal pada penentuan kompetensi harapan.



Gambar 2: Model Kompetensi Kebutuhan Du/Di

Model Kompetensi, merupakan gambaran bagaimana kompetensi tersebut muncul dan model tersebut perlu dianalisis alasan kompetensi tersebut diharapkan oleh dunia industri. Dari temuan hasil penelitian, selama ini masalah *soft skill* menjadi isu utama bagi dunia bisnis terutama *soft skill* dalam bernegosiasi, komunikasi dan *problem solving* serta kreativitas. Untuk itu, model kompetensi harapan dunia kerja, perlu memuat unsur *soft skill* sebagaimana yang dikemukakan dalam temuan Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001: 144–163), bahwa setiap model yang mengacu pada kompetensi dunia kerja kemampuan *soft skill* secara implisit harus terwadahi.

Assesmen standar, merupakan alat yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kompetensi pada setiap bidang pekerjaan. Hal ini perlu dibuat untuk mengetahui tingkat pencapaian kerja dan kompetensi yang dimiliki oleh pekerja. Standar tersebut digunakan secara periodik. Hal ini sesuai dengan pendapat Brennan (1995: 36-38) yang menyatakan perlunya *benchmarking* dalam pencapaian kompetensi.

Pengembangan strategi dan sumber, menyangkut masalah instruktur, materi dan metode dalam meningkatkan kompetensi yang telah dimiliki pekerja. Hal ini diperlukan untuk menguji kesesuaian kompetensi yang dimiliki oleh pekerja. Hal ini sesuai dengan temuan Draganidis dan Mentzas (2006: 51-64) bahwa kegagalan dalam mengembangkan sumber akan memiskinkan kompetensi yang akan dicapai oleh pekerja.

Implementasi dari model diperlukan sejumlah kriteria agar bisa memiliki hasil yang baik. Kriteria tersebut antara lain: (1) adanya komitmen dari organisasi industri untuk melaksanakan, (2) analisis lingkungan (SWOT) harus mampu memberikan informasi yang akurat, (3) aturan dan prosedur kerja disusun berdasarkan fungsi-fungsinya, (4) budaya organisasi harus mengacu pada visi ke depan, (5) perusahaan dipimpin oleh sikap kepemimpinan yang visioner.

Simpulan, Saran dan Implikasi

Simpulan dari penelitian ini adalah, *pertama*, identifikasi kebutuhan kompetensi harapan dunia industri sangat perlu, karena memiliki berbagai kepentingan, yakni untuk: seleksi, rekrutmen, penempatan, promosi, pengukuran kinerja, penyusunan desain pekerjaan, dan untuk pengembangan dan pelatihan pekerja. Selama ini dunia

industri di kota Semarang belum semuanya melakukan identifikasi kompetensi terutama yang berorientasi pada kebutuhan kompetensi di masa yang akan datang. Hasil identifikasi kompetensi dapat diurutkan sebagai berikut: lain-lain (*others*), tingkah laku/sikap (*attitude*), pengetahuan (*knowledge*), dan keahlian (*skill*). Kedua, model kompetensi yang dikembangkan memerlukan keakuratan hasil analisis lingkungan (SWOT), dan keberhasilan model terdapat jika dipenuhi kriteria-kriteria penggunaan model.

Secara praktis penelitian ini akan memberikan gambaran mekanisme penggunaan model dalam menentukan kebutuhan kompetensi dunia industri. Secara teoritis penelitian ini memiliki implikasi bahwa kebutuhan untuk identifikasi kompetensi akan menentukan *core competencies* yang selanjutnya dapat dipakai untuk meningkatkan daya saing perusahaan (Hammel dan Prahalad, 1997:223)

DAFTAR PUSTAKA

- Albanese, Robert (2007) , *Competency-based Management Education, Journal of Management Development* Vol 8, No 2: 123-135
- ASTD (2004: 341-359) *The increasing scope of training and development competency*. *Benchmarking: An International Journal*, Vol 9, No(1), .
- Bartetzko A. (2004), *Key competencies, employability skills and the new training organisation*, Knowledge Tree e-journal , <http://www.ncver.edu.au/generic.htm>. 28 - 10-2008
- Borg & Gall (1983) *Educational Research: An Introduction*; Boston: Pearson Education Inc.
- Brady & Associates. (2001). *The use of competency standards in the design of curriculum—A NSW experience in construction and automotive courses*. Proceedings of the 5th annual conference of the Australian VET Research Association (AVETRA). Retrieved October 13, 2005, from http://www.avetra.org.au/abstracts_and_papers_2002/brady.pdf
- Brennan ,John (1995:), *Benchmarking: an alternative to OFSTED – lessons for higher education*, *Quality Assurance in Education* , Volume 3 · Number 1 · 1995 · pp. 36–38, © MCB University Press · ISSN 0968-4883
- Burke ,John (2005):*Competency Based Education and Training* : UK The Falmer Press, Falmer House, Barcombe, Lewes, East Sussex, BN8 5DL
- Burnett & Dutsch (2006,) :*competency based Training and Design: Human Resource Development Quarterly*, vol. 20, no. 1, pp 213-241, Spring 2009 © Wiley Periodicals
- chen , Hsin Chih & Sharon S. Naquin (2006; 217-231); *An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assesment Center, and Multi – Rater Assesment*; *Advance in Human Resources*; Vol 8 No. 2, May 2006; pp 217-231
- Danim,Sudarwan.Prof.Dr (2002); “ *Menjadi Peneliti Kualitatif*”; Pustaka Setia ; Bandung; Cetakan I;
- Diane Walter (2000: 212-222)); *University Professors and Teaching Ethics: Conceptualizations and Expectations* ; 2000; 30; 15 *Journal of Management Education*
- Draganidis, Fotis and Gregoris Mentzas (2006: 51-64), *Competency based management: a review of systems and approaches* , *Information Management & Computer Security*, Vol. 14 No. 1, 2006, pp. 51-64

- Dubnicki, Carol and M. Diane Brown (1994,), *The leadership Imperative: linking Strategy and Competency Requirements fo Success*, Consulting Psychology Journal, winter, 1994, p.74-90
- Dubois.et.al (2004: 119-136), *The role of technology in education and training*; Volume 29 · Number 7 · 2004 · ; © MCB University Press
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001:). *Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality*. Journal of Workplace Learning, 13(4), 144–163.
- Gonzales, A. H., & Nelson, L. M. (2005:137-146). *Learner-centered instruction promotes student success*. Journal Online. Retrieved October 13, 2005, from http://www.thejournal.com/magazine/vault/articleprintversion.cfm?aid_5162
- Hamel, Gary & C.K. Prahalad (1990). *Identifying Work Competency For The Future*. Harvard Business School Press Boston,
- Hamel, Gary & C.K. Prahalad (1997). *Competing For The Future*. Massachusetts: Harvard Business School Press Boston, Massachusetts
- Hardjono, Notodihardjo (1990), *Pendidikan Tinggi Dan Tenaga Kerja Tingkat Tinggi di Indonesia*, UI- Press, 1990, Jakarta
- Hoge(2005) ; Competencies and qualifications for industrial design jobs: implications for design practice, education, and student career guidance ; Elsevier Ltd.
- Horton, 2000. *Introduction—the competency movement: Its origins and impact on the public sector*. International Journal of Public Sector Management, 13(4), 263-279.
- Judisseno, Rimsky K (2008). *Jadilah Pribadi Yang Kompeten di Tempat Kerja*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Kormanik, Martin B.; Rachele D. Lehner and Terri A. Winnick (2009); General Competencies for the HRD Scholar-Practitioner: Perspectives From Across the Profession;2009; 11; 486 originally published online Advances in Developing Human Resources Aug 10, 2009
- Kupper, H.A.E., & van Wulfften Palthe, A.A.W. (2001). *Competency-based curriculum development:Experiences in agri chain management in the Netherlands and in China*. Conference paper at the International Food and Agribusiness Management Association, June, 2001, Agribusiness Forum and Symposium, Sydney, Australia.
- LOMA,s *Competency Dictionary* , (1998) in Hitt, Michael A. ,R. Edward Freeman And Jeffrey S. Harrison (2006) ; *The Blackwell Handbook of Strategic Management* ;eISBN: 9780631218616; Print publication date: 2006
- Lucia, Anntoinette D & Richard Lepsinger (2010, 1), *The ABC's of Competency Models*, <http://www.exintifm.com/board/cometency> diakses tanggal 22- Mei – 2010
- Manley & Garbett (2000: 43-67)); *Developing Competencies for Professional Performance*; 33; 523 ; Journal of Management Education
- Marrelli ,Anne F., Janis Tondora, and Michael A. Hoge (2005), *Strategies For Developing Competency Models*, Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32, Nos. 5/6, , Pp. 533-561May/July 2005
- Marshal dan Kisser (1993), *Putting Total Quality Management to Work*, (San Francisco: Berret – Kohler Publisher, , hal. 75
- Martoyo (2000:) *Pengelolaan Karyawan*; Gunung Agung, Jakarta

- Mcevoy Et Al. (2005:)/ *A Competency-Based Model A Competency-Based Model For Developing Human Resource Professionals* , Journal Of Management Education, Vol. 29 No. 3 383-402)
- McHardy, Peter and Teresa Allan(2000) , *Closing the gap between what industry needs and what HE provides: Education + Training*, Volume 42.Number 9., , .pp. 496-508, MCB University Press.ISSN 0040-0912
- Mertens (2003: 213-219) *The Marketing Market: Matching Academic Hiring Institutions and Job Candidates*;2003; 30; 138 originally published online May 20, 2008; Journal of Marketing Education
- Milles, M.B, & huberman, A.M, 1984; *Analisis Data Kualitatif*; Terjemahan oleh Tjetjep Rohidi dan Mulyarto, Jakarta; Indonesia Press.
- Moinat, S. (2003). *The basics of competency modeling*. St. Paul, MN: Full View Solutions
- Moleong, Lexy. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nalbandian, J., & Nalbandian, C. (2003). *Meeting today's challenges: Competencies for the contemporary local government professional*. Public Management, 85(4), 11–15.
- Özçelik & Ferman(2006: 72-91), *Critique skills as the core competency of IS academics*. Retrieved October 22, 2005, from <http://proceedings.informing science.org/IS2002Proceedings/papers/metca100critiq.pdf>
- Patton, Michael Quinn, (1987), *Qualitative Data Analysis : A Sourcebook of New Methods*, Beverly Hills, sage Publications.
- Rothwell, William J and John E Lindholm (1999), *Competency identification, modelling and assesment in USA*, *International Journal Training and Development*, Blackwell Publisher, Crodwell Road,
- Setiawan, 2010, Catatan Lapangan (data Primer)
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., et al. (2000). *The practice of competency modeling*. *Personnel Psychology*, 53, 703–740.
- Stringfellow, Lindsay and Sean Ennis, Ross Brennan and Michael John Harker. 2006. “Mind the gap The relevance of marketing education to marketing practice”. *Education + Training*. Volume 14.Number 11. 2006 Hal. 496-508,
- Toni Waugh dan Karta Sasmita (2001); *Higher Education in Indonesia*; Academy of Management Journal; vol 39, no 6, 1619 -1640
- Voorhees (2000), *Teaching Business Ethics Through Service Learning Metaprojects*; ; 31; 647 originally published online Journal of Management Education Aug 23, 2007
- Waugh, Toni (2004), *Patern of Works* , <http://www.myfuture.edu.au/> diakses (tgl 21 -10-08)
- Williams, W. (2003); *One-size-fits-all competency lists?* Retrieved on October 12, 2005, from <http://www.erexchange.com/articles/db/CCEFEDD556EE4163A1D7239EB8A528F0.asp>.
- Woodruffe, C. (1993). *What is meant by a competency?*, *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29–36.
- Yang, Ming-Ying, Manlai You, Fei-Chuan Chen, , (2005, 155-189), *Competencies and qualifications for industrial design jobs: implications for design practice, education, and student career guidance* , Elsevier Ltd.

- Yelden & Albers,(2004). *Competency characterisation by means of work situation modelling*;Computers in Industry 58
- Yonghak Lee (2009,), *Competencies Needed By Korean HRD Master's Graduates: A Comparison Between The ASTD WLP Competency Model And The Korean Study*, Human Resource Development Quarterly, vol. 20, no. 1, 107-133
Spring 2009 © Wiley Periodicals
- Zingheim, Patricia K. .et.al (1996; pages 56-65) ; *Competencies And Competency Models: Does One Size Fit All?*; Article published in *ACA Journal*, Spring 1996, Volume 5 No. 1, pages 56-65