

PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI STRATEGIK

Oleh:

Didit Darmawan, Rahayu Mardikaningsih

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

Strategic competency-based human resource management integrates HR functions with business strategy to build competitive advantage. Unique, rare, and hard-to-imitate core competencies form the foundation for designing the entire employee development system. Selective recruitment, extensive training, results-based performance management, and variable compensation are HR practices that are positively correlated with organizational performance. The role of the HR department is shifting from an administrative function to that of a strategic partner on par with other business functions. An organizational culture that supports learning and collaboration is a prerequisite for successful implementation. Measuring effectiveness requires metrics that link HR practices to business outcomes such as profitability and market share. The sustainability of this approach requires periodic competency audits and continuous revision of the competency model.

Keywords: strategic competencies, strategic HR management, competitive advantage, human resources, resource-based view.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung sangat cepat menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga mampu berpikir strategis. Era globalisasi dan digitalisasi telah mengubah peta persaingan industri di mana keunggulan berbasis modal fisik dan teknologi saja tidak lagi memadai. Organisasi perlu beradaptasi dengan model bisnis baru yang muncul secara terus menerus seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan perubahan perilaku konsumen. Pendekatan tradisional dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada deskripsi pekerjaan statis dan evaluasi kinerja tahunan menjadi tidak relevan (Baskoro et al., 2002). Organisasi memerlukan sistem yang lebih dinamis yang mampu mengidentifikasi, mengembangkan, dan memobilisasi kompetensi karyawan secara cepat sesuai dengan kebutuhan strategis yang berubah-ubah. Pendekatan ini dikenal sebagai pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi strategik. Konsep ini berbeda dari manajemen kompetensi konvensional karena orientasinya tidak hanya pada pemenuhan kebutuhan pekerjaan saat ini tetapi juga pada pembangunan kapasitas untuk menghadapi tantangan masa depan. Lawler (2008) menjelaskan organisasi yang sukses adalah yang mampu menyelaraskan sistem sumber daya manusia dengan strategi bisnis secara utuh.

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi strategik berfokus pada identifikasi kompetensi inti yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Kompetensi inti ini tidak terbatas pada pengetahuan dan keterampilan teknis semata tetapi mencakup perilaku, motivasi, dan kapasitas kognitif yang sulit ditiru oleh pesaing. Prahalad dan Hamel (1990) mendefinisikan kompetensi inti sebagai pembelajaran kolektif dalam organisasi terutama tentang bagaimana mengkoordinasikan beragam keterampilan produksi dan mengintegrasikan berbagai aliran teknologi. Dalam lingkup pengelolaan sumber daya manusia, pendekatan strategik berarti bahwa proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, dan manajemen kinerja harus dirancang untuk membangun dan memperkuat kompetensi inti tersebut. Rothwell dan Lindholm (1999) menjelaskan bahwa pendekatan berbasis kompetensi menekankan pada hasil atau output daripada masukan seperti pendidikan formal atau masa kerja. Pergeseran fokus ini memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel untuk memanfaatkan talenta yang dimilikinya karena kompetensi dapat dimobilisasi melintasi batasan pekerjaan tradisional. Ulrich et al. (2012) menekankan bahwa peran human resources telah bergeser dari fungsi administratif menjadi mitra strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan bisnis.

Pendekatan strategik dalam pengelolaan sumber daya manusia juga menuntut perubahan fundamental dalam cara organisasi memandang karyawannya. Karyawan tidak lagi dipandang sebagai biaya yang harus diminimalkan tetapi sebagai aset strategis yang harus dikembangkan dan diinvestasikan. Perspektif ini dikenal sebagai pandangan berbasis sumber daya atau resource based view yang menyatakan bahwa sumber daya manusia yang unik, langka, dan sulit ditiru merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Wright et al. (2001) mengintegrasikan perspektif berbasis sumber daya dengan manajemen sumber daya manusia untuk menjelaskan bagaimana praktik praktik SDM dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Dalam kerangka ini, sistem SDM berfungsi untuk mengembangkan stok modal manusia yang berharga serta menciptakan konteks sosial dan organisasional yang memungkinkan modal manusia tersebut berkontribusi secara optimal. Huselid et al. (1997) menemukan bahwa praktik SDM yang berorientasi strategik seperti rekrutmen selektif, pelatihan ekstensif, dan manajemen kinerja berbasis hasil berhubungan positif dengan produktivitas dan kinerja keuangan perusahaan. Organisasi yang mampu mengintegrasikan praktik praktik ini ke dalam strategi bisnisnya akan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Permasalahan utama yang dihadapi organisasi untuk menerapkan pengelolaan SDM berbasis kompetensi strategik adalah lemahnya hubungan antara fungsi SDM dengan strategi bisnis perusahaan. Banyak perusahaan memiliki pernyataan visi dan misi yang muluk namun sistem SDM yang berjalan masih berorientasi pada efisiensi administratif. Fungsi SDM sering ditempatkan sebagai unit pendukung yang tidak terlibat dalam perumusan strategi bisnis. Akibatnya, program program pengembangan kompetensi yang dirancang tidak

mencerminkan kebutuhan strategis organisasi. Pelatihan diberikan berdasarkan tren populer atau permintaan karyawan, bukan berdasarkan analisis kesenjangan kompetensi strategis. Rekrutmen dilakukan untuk mengisi posisi yang kosong tanpa mempertimbangkan kontribusi kandidat terhadap kompetensi inti organisasi. Penilaian kinerja menggunakan kriteria yang tidak terkait dengan pencapaian tujuan strategis sehingga karyawan tidak termotivasi untuk mengembangkan kompetensi yang paling dibutuhkan. Lawler (2008) mengkritik bahwa banyak organisasi masih terjebak dalam model SDM tradisional yang berfokus pada kontrol dan kepatuhan daripada penciptaan nilai. Kesenjangan antara kebutuhan strategis dan praktik SDM ini menyebabkan investasi besar dalam pengembangan karyawan tidak memberikan pengembalian yang optimal. Organisasi kehilangan kesempatan untuk membangun keunggulan kompetitif berbasis sumber daya manusia karena sistem yang ada tidak mendukung.

Permasalahan lain berhubungan dengan kesulitan mengidentifikasi dan mengukur kompetensi strategis yang relevan dengan konteks organisasi yang dinamis. Kompetensi yang menjadi keunggulan kompetitif hari ini mungkin menjadi usang besok karena perubahan teknologi atau pergeseran preferensi pelanggan. Organisasi perlu mengembangkan kapasitas untuk secara terus menerus mengevaluasi dan memperbaharui model kompetensi mereka. Namun banyak perusahaan yang membangun model kompetensi sekali lalu menggunakannya bertahun-tahun tanpa revisi yang berarti. Prahalad dan Hamel (1990) mengingatkan bahwa kompetensi inti adalah pembelajaran kolektif yang berkembang melalui pengalaman dan eksperimen, bukan sesuatu yang dapat ditentukan sekali untuk selamanya. Selain itu, kompetensi strategis sering bersifat tacit atau tidak dapat diartikulasikan dengan mudah karena tertanam dalam rutinitas dan budaya organisasi (Darmawan, 2007). Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam teori penciptaan pengetahuan organisasi menjelaskan bahwa pengetahuan tacit sulit diidentifikasi dan diukur namun merupakan sumber inovasi yang paling penting. Tantangan metodologis untuk mengidentifikasi kompetensi strategis ini sering membuat organisasi mengambil jalan pintas dengan mengadopsi model kompetensi generik dari konsultan. Model generik ini mungkin tidak mencerminkan realitas kompetitif unik yang dihadapi organisasi. Akibatnya pengembangan SDM menjadi tidak fokus dan sumber daya terbuang untuk membangun kompetensi yang tidak memberikan keunggulan kompetitif. Rothwell dan Lindholm (1999) menekankan bahwa model kompetensi harus dikembangkan secara partisipatif dengan melibatkan para pemangku kepentingan utama.

Kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Organisasi yang gagal membangun kompetensi strategis akan tertinggal dari pesaing yang lebih gesit untuk memanfaatkan peluang baru. Darmawan (2016) menyatakan bahwa dalam ekonomi yang berubah cepat, keunggulan kompetitif tidak lagi berasal dari produk atau teknologi tetapi dari kemampuan organisasi untuk belajar dan

berubah lebih cepat dari pesaing. Sumber daya manusia adalah satu satunya aset yang dapat meningkat nilainya seiring waktu jika dikelola dengan baik. Investasi dalam pengembangan kompetensi strategis memberikan pengembalian yang jauh lebih besar dibandingkan investasi dalam aset fisik yang terdepresiasi. Namun pengembalian ini hanya akan terwujud jika sistem SDM dirancang untuk mendukung pengembangan kompetensi secara sistematis. Ulrich et al. (2012) menekankan bahwa fungsi SDM harus bertransformasi menjadi pusat keunggulan yang menyediakan solusi bagi tantangan bisnis. Organisasi yang tidak melakukan transformasi ini akan terus mengalami kesulitan menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya dapat dicapai melalui integrasi yang erat antara strategi bisnis dan pengelolaan sumber daya manusia.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis konsep pengelolaan SDM berbasis kompetensi strategis serta menjelaskan praktik praktik yang perlu diterapkan untuk mengintegrasikan fungsi SDM dengan strategi bisnis. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur manajemen sumber daya manusia dan strategi bisnis. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi praktisi SDM untuk merancang sistem yang mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

METODE PENELITIAN

Kajian ini merupakan penelitian kepustakaan kualitatif yang bertujuan untuk mengeksplorasi konsep pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi strategis. Pendekatan kualitatif dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensional dan memerlukan pemahaman yang mendalam tentang hubungan antara sistem SDM dan strategi organisasi. Creswell (2009) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif sangat sesuai untuk menggali fenomena manajerial yang kompleks seperti integrasi fungsi SDM dengan strategi bisnis. Sumber data utama berasal dari buku teks manajemen sumber daya manusia, buku tentang manajemen strategis, serta publikasi ilmiah yang relevan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis isi kualitatif seperti yang dikembangkan oleh Krippendorff (2004). Proses analisis dimulai dengan membaca seluruh bahan pustaka secara saksama untuk menangkap argumen kunci dari setiap penulis. Tahap selanjutnya adalah pengorganisasian bahan ke dalam kategori tematik yang mencerminkan elemen elemen pengelolaan SDM strategis.

Kategori pertama berisi konsep tentang identifikasi kompetensi inti dan keterkaitannya dengan strategi organisasi. Kategori kedua mengelompokkan berbagai teori tentang rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi strategis. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang pelatihan dan pengembangan yang berorientasi pada pembangunan kompetensi strategis. Kategori keempat

mengorganisasikan bahan tentang manajemen kinerja dan kompensasi yang mendukung perilaku strategik. Setelah kategorisasi selesai, dilakukan pembacaan ulang untuk menemukan pola hubungan antar konsep konsep tersebut. Pola yang teridentifikasi kemudian dibandingkan antar penulis untuk menilai konsistensi dan titik temu argumen. Proses triangulasi ini penting untuk memastikan kesimpulan tidak bias oleh sudut pandang satu penulis saja. Tahap terakhir adalah sintesis di mana berbagai pola hubungan diintegrasikan menjadi kerangka konseptual tentang pengelolaan SDM berbasis kompetensi strategik. Validitas temuan dijaga melalui audit jejak yang mendokumentasikan setiap langkah analisis secara sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan SDM berbasis kompetensi strategik dimulai dengan identifikasi kompetensi inti yang menjadi sumber keunggulan kompetitif organisasi. Kompetensi inti berbeda dari kompetensi biasa karena bersifat unik, sulit ditiru, dan memberikan kontribusi signifikan terhadap nilai yang dirasakan pelanggan. Prahalad dan Hamel (1990) menjelaskan bahwa kompetensi inti adalah pembelajaran kolektif dalam organisasi terutama tentang bagaimana mengkoordinasikan beragam keterampilan produksi dan mengintegrasikan berbagai aliran teknologi. Proses identifikasi kompetensi inti memerlukan analisis mendalam tentang kegiatan apa yang dilakukan organisasi lebih baik daripada pesaing. Kegiatan ini mungkin tidak terbatas pada satu departemen tetapi melibatkan kolaborasi lintas fungsi yang menghasilkan sinergi unik. Dalam lingkup pengelolaan SDM, kompetensi inti menjadi landasan untuk merancang seluruh sistem pengembangan karyawan. Lawler (2008) menekankan bahwa organisasi perlu mengidentifikasi kompetensi yang akan dibutuhkan di masa depan, bukan hanya kompetensi yang relevan saat ini. Pendekatan proaktif ini memungkinkan organisasi untuk membangun keunggulan kompetitif sebelum pesaing menyadari pentingnya kompetensi tersebut. Rothwell dan Lindholm (1999) menjelaskan bahwa model kompetensi strategik harus dikembangkan melalui proses yang melibatkan para pemimpin senior, manajer lini, dan karyawan yang berkinerja tinggi. Partisipasi luas ini memastikan bahwa model kompetensi mencerminkan realitas organisasi dan diterima oleh seluruh pemangku kepentingan.

Proses rekrutmen dan seleksi dalam kerangka SDM strategik harus dirancang untuk mengidentifikasi kandidat yang memiliki potensi mengembangkan kompetensi inti organisasi. Pendekatan tradisional yang berfokus pada pemenuhan kualifikasi minimal untuk suatu pekerjaan tidak lagi memadai karena mengabaikan aspek perkembangan jangka panjang. Huselid et al. (1997) menemukan bahwa praktik rekrutmen yang selektif merupakan salah satu prediktor terkuat kinerja organisasi. Selektif di sini berarti organisasi bersedia menginvestasikan waktu dan sumber daya yang signifikan untuk memastikan hanya kandidat terbaik yang direkrut. Dalam lingkup kompetensi

strategik, kriteria seleksi harus mencakup kapasitas belajar, kemampuan beradaptasi, dan kesesuaian nilai dengan budaya organisasi. Khasanah et al. (2010) menjelaskan bahwa modal manusia yang berharga dan langka dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif jika organisasi mampu mengelolanya dengan baik. Proses seleksi yang ketat juga mengirim sinyal kepada kandidat bahwa organisasi menghargai kualitas dan komitmen terhadap keunggulan (Andayani et al., 2010). Sinyal ini membantu menarik kandidat yang memiliki standar tinggi terhadap diri mereka sendiri. Hariani et al. (2014). menambahkan bahwa dalam ekonomi berbasis pengetahuan, perekrutan karyawan yang tepat adalah keputusan strategis paling penting yang dibuat organisasi. Kesalahan dalam rekrutmen tidak hanya membuang biaya tetapi juga menghambat pembangunan kompetensi kolektif organisasi.

Pelatihan dan pengembangan dalam pendekatan SDM strategik tidak boleh bersifat reaktif terhadap masalah kinerja saat ini tetapi harus proaktif membangun kompetensi masa depan (Darmawan, 2013). Program pelatihan harus dirancang berdasarkan kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk implementasi strategi. Huselid et al. (1997) menemukan bahwa pelatihan ekstensif merupakan praktik SDM yang berhubungan positif dengan produktivitas dan kinerja keuangan. Pelatihan ekstensif berarti organisasi menginvestasikan jam pelatihan yang signifikan per karyawan per tahun dan menyediakan akses yang sama bagi semua karyawan. Dalam lingkup kompetensi strategik, pelatihan harus difokuskan pada pengembangan kapasitas berpikir kritis, pemecahan masalah kompleks, dan kolaborasi lintas fungsi. Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa pengetahuan tacit yang paling berharga tidak dapat ditransfer melalui pelatihan kelas tradisional tetapi memerlukan proses magang dan pembelajaran melalui pengalaman. Oleh karena itu organisasi perlu merancang mekanisme rotasi pekerjaan, proyek lintas fungsi, dan komunitas praktik untuk memfasilitasi transfer pengetahuan tacit. Lawler (2008) menekankan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan harus dipandang sebagai investasi modal, bukan biaya operasional. Perspektif ini mengubah cara organisasi mengevaluasi efektivitas pelatihan dari sekadar jumlah peserta menjadi kontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis. Wright et al. (2001) menambahkan bahwa pengembangan kompetensi harus menjadi tanggung jawab bersama antara departemen SDM, manajer lini, dan karyawan itu sendiri.

Manajemen kinerja dalam sistem SDM strategik harus menghubungkan tujuan individu dengan tujuan strategis organisasi secara eksplisit. Proses penetapan tujuan dimulai dari visi dan misi organisasi yang dijabarkan menjadi tujuan strategis di level korporat. Tujuan strategis ini kemudian diturunkan menjadi tujuan divisi, departemen, tim, dan akhirnya individu. Huselid et al. (1997) menemukan bahwa manajemen kinerja berbasis hasil merupakan praktik SDM yang berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Dalam lingkup kompetensi strategik, penilaian kinerja tidak hanya mengukur apa yang dicapai

tetapi juga bagaimana pencapaian tersebut diraih. Perilaku yang menunjukkan pengembangan dan penggunaan kompetensi strategik harus dinilai dan dihargai. Umpan balik kinerja harus diberikan secara terus menerus, bukan hanya setahun sekali, untuk memungkinkan perbaikan berkelanjutan. Lawler (2008) menjelaskan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif harus membedakan secara jelas antara karyawan berkinerja tinggi dan rendah. Perbedaan ini penting untuk mengalokasikan sumber daya pengembangan kepada mereka yang paling potensial dan mengelola karyawan yang tidak memenuhi standar. Rothwell dan Lindholm (1999) menambahkan bahwa penilaian kompetensi harus menggunakan berbagai metode termasuk observasi, simulasi, portofolio, dan umpan balik 360 derajat. Penggunaan metode tunggal seperti tes tertulis saja tidak akan menangkap kompleksitas kompetensi strategik yang bersifat multidimensi.

Sistem kompensasi dalam kerangka SDM strategik harus dirancang untuk memperkuat perilaku yang membangun kompetensi inti organisasi. Kompensasi tidak boleh hanya berdasarkan senioritas atau posisi dalam hierarki karena kedua faktor ini tidak mencerminkan kontribusi terhadap kompetensi strategik. Huselid et al. (1997) menemukan bahwa kompensasi berbasis kinerja merupakan praktik SDM yang berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Kompensasi berbasis kinerja dapat berupa bonus tahunan berdasarkan pencapaian tujuan strategis, skema bagi hasil, atau program kepemilikan saham karyawan. Dalam lingkup kompetensi strategik, kompensasi juga dapat dikaitkan dengan perolehan sertifikasi kompetensi tertentu atau keberhasilan dalam proyek pengembangan kompetensi. Putra et al. (2014) menekankan bahwa sistem kompensasi harus transparan sehingga karyawan memahami hubungan antara perilaku mereka, hasil yang dicapai, dan imbalan yang diterima. Transparansi ini penting untuk memotivasi karyawan mengembangkan kompetensi yang dihargai oleh organisasi. Wright et al. (2001) menjelaskan bahwa kompensasi yang kompetitif diperlukan untuk menarik dan mempertahankan karyawan dengan kompetensi langka dan berharga. Namun kompensasi saja tidak cukup tanpa diikuti oleh kesempatan pengembangan karir dan lingkungan kerja yang mendukung. Sistem kompensasi juga harus adil secara internal sehingga karyawan dengan kontribusi setara menerima imbalan setara meskipun posisi mereka berbeda. Keadilan internal ini penting untuk mempertahankan motivasi dan kohesi tim.

Peran departemen sumber daya manusia dalam pendekatan strategik bergeser dari fungsi administratif menjadi mitra bisnis yang setara dengan fungsi keuangan, pemasaran, dan operasi. Ulrich et al. (2012) mengidentifikasi bahwa peran SDM strategik mencakup menjadi mitra dalam perumusan strategi, agen perubahan, arsitek budaya organisasi, dan pengembang modal manusia. Sebagai mitra strategik, profesional SDM harus memahami bisnis secara mendalam sehingga mampu memberikan masukan tentang implikasi sumber daya manusia dari setiap keputusan strategis. Sebagai agen perubahan, profesional SDM memfasilitasi transformasi organisasi dengan merancang

intervensi pengembangan kompetensi yang tepat. Sebagai arsitek budaya, profesional SDM membantu membentuk nilai nilai dan norma yang mendukung pencapaian strategi. Sebagai pengembang modal manusia, profesional SDM merancang sistem yang menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik. Irfan et al. (2015) menekankan bahwa transformasi peran SDM ini memerlukan perubahan signifikan dalam kompetensi profesional SDM itu sendiri. Profesional SDM harus mengembangkan pemahaman tentang strategi bisnis, analisis keuangan, manajemen perubahan, dan pemasaran internal. Rothwell dan Lindholm (1999) menambahkan bahwa profesional SDM juga harus menjadi ahli dalam metodologi identifikasi dan pengembangan kompetensi. Tanpa kompetensi yang memadai di kalangan profesional SDM, upaya transformasi menuju pengelolaan SDM strategik akan sulit berhasil.

Budaya organisasi merupakan faktor penentu keberhasilan implementasi pengelolaan SDM berbasis kompetensi strategik (Jahroni & Darmawan, 2013). Budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi lintas fungsi, dan pengambilan risiko terukur sangat penting untuk pengembangan kompetensi. Prahalad dan Hamel (1990) menjelaskan bahwa kompetensi inti adalah pembelajaran kolektif yang tertanam dalam rutinitas dan budaya organisasi. Budaya yang kompetitif secara internal dan menghukum kegagalan akan menghambat berbagi pengetahuan antar unit yang merupakan fondasi pengembangan kompetensi (Jahroni, Darmawan & Rojak, 2015). Sebaliknya budaya yang mendorong eksperimentasi dan pembelajaran dari kegagalan akan mempercepat pembangunan kompetensi baru. Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam teori penciptaan pengetahuan organisasi menekankan pentingnya lingkungan yang aman secara psikologis untuk berbagi pengetahuan tacit. Pemimpin organisasi memegang peran kunci untuk membentuk budaya yang mendukung pengembangan kompetensi melalui keteladanan dan sistem penghargaan. Ketika pemimpin secara konsisten mendemonstrasikan perilaku yang selaras dengan kompetensi strategik, karyawan akan mengikuti teladan tersebut. Ernawati et al. (2013) menekankan bahwa perubahan budaya memerlukan waktu yang panjang dan konsistensi dalam komunikasi serta tindakan. Intervensi perubahan budaya yang hanya bersifat seremonial tanpa perubahan dalam sistem penghargaan dan pengambilan keputusan tidak akan efektif. Rothwell dan Lindholm (1999) menambahkan bahwa model kompetensi harus selaras dengan nilai nilai budaya yang ada, atau jika tidak selaras, organisasi harus siap mengelola ketegangan yang muncul.

Tantangan implementasi pengelolaan SDM berbasis kompetensi strategik di negara berkembang seringkali berbeda dari negara maju karena faktor konteks lokal (Darmawan, 2015). Sumber daya manusia yang terbatas secara kuantitas dan kualitas, infrastruktur pelatihan yang kurang memadai, serta budaya kerja yang hierarkis menjadi hambatan yang signifikan. Wright et al. (2001) mengakui bahwa penerapan konsep manajemen SDM strategik dari literatur Barat mungkin memerlukan adaptasi untuk konteks budaya yang berbeda.

Misalnya konsep individualisme yang mendasari sistem kompensasi berbasis kinerja mungkin tidak sesuai dengan budaya kolektivistik di banyak negara Asia. Prinsip meritokrasi dalam promosi jabatan mungkin berbenturan dengan budaya senioritas yang kuat di beberapa organisasi. Menurut Rojak dan Darmawan (2015) meskipun prinsip prinsip SDM strategik bersifat universal, praktik spesifiknya perlu disesuaikan dengan kondisi lokal. Organisasi di negara berkembang mungkin perlu memulai dengan langkah langkah dasar seperti menyusun model kompetensi yang sederhana dan terukur (Darmawan, 2012). Setelah sistem dasar berjalan, organisasi dapat secara bertahap memperkenalkan praktik yang lebih canggih seperti umpan balik 360 derajat dan kompensasi variabel. Pendekatan bertahap ini memungkinkan organisasi dan karyawan untuk belajar dan beradaptasi tanpa mengalami keterkejutan budaya yang besar. Huselid et al. (1997) menekankan bahwa manfaat dari praktik SDM strategik baru akan terlihat setelah beberapa tahun implementasi yang konsisten. Oleh karena itu komitmen jangka panjang dari manajemen puncak sangat diperlukan.

Pengukuran efektivitas pengelolaan SDM berbasis kompetensi strategik memerlukan metrik yang melampaui indikator operasional seperti waktu untuk mengisi lowongan atau tingkat perputaran karyawan (Darmawan, 2011). Metrik strategik harus menghubungkan praktik SDM dengan hasil bisnis seperti profitabilitas, pangsa pasar, dan kepuasan pelanggan. Huselid et al. (1997) mengembangkan model yang menghubungkan praktik SDM dengan kinerja organisasi melalui jalur produktivitas dan retensi karyawan. Dalam model ini, praktik SDM yang baik meningkatkan keterampilan dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan menurunkan tingkat perputaran. Peningkatan produktivitas dan penurunan perputaran kemudian berkontribusi terhadap kinerja keuangan yang lebih baik. Wright et al. (2001) menambahkan bahwa dampak SDM strategik terhadap kinerja organisasi mungkin memerlukan waktu beberapa tahun untuk terwujud. Oleh karena itu organisasi harus mengembangkan metrik jangka pendek, menengah, dan panjang untuk memantau kemajuan implementasi. Metrik jangka pendek dapat berupa persentase karyawan yang telah mengikuti pelatihan kompetensi atau tingkat kepuasan terhadap program pengembangan (Andayani & Darmawan, 2011). Metrik jangka menengah dapat berupa peningkatan skor kompetensi rata rata atau persentase posisi kunci yang diisi dari internal. Metrik jangka panjang dapat berupa pertumbuhan pendapatan, margin keuntungan, atau pengembalian investasi atas program pengembangan SDM (Hutomo & Darmawan, 2011). Lawler (2008) menekankan bahwa tanpa pengukuran yang tepat, sulit untuk meyakinkan manajemen puncak untuk terus menginvestasikan sumber daya dalam pengembangan kompetensi strategik.

Pengelolaan SDM berbasis kompetensi strategik juga harus memperhatikan aspek keberlanjutan dan pengembangan organisasi dalam jangka panjang. Prahalad dan Hamel (1990) memperingatkan bahwa kompetensi inti yang tidak terus dikembangkan akan menjadi kelemahan inti ketika lingkungan berubah.

Organisasi perlu secara berkala melakukan audit kompetensi untuk mengidentifikasi kompetensi mana yang masih relevan dan kompetensi baru apa yang perlu dikembangkan (Idris et al., 2004). Audit ini harus melibatkan perspektif eksternal dari pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis untuk menghindari bias internal. Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa proses penciptaan pengetahuan baru terjadi melalui interaksi antara pengetahuan tacit dan eksplisit dalam spiral pengetahuan. Organisasi perlu merancang mekanisme yang memfasilitasi konversi pengetahuan tacit individu menjadi pengetahuan eksplisit organisasi. Proses ini memerlukan investasi dalam teknologi informasi, ruang kolaborasi, dan waktu untuk refleksi bersama. Rothwell dan Lindholm (1999) menambahkan bahwa model kompetensi harus direvisi secara berkala untuk mencerminkan perubahan strategi dan kondisi pasar. Model kompetensi yang statis akan segera kehilangan relevansinya dan menjadi penghalang bukan pendorong inovasi. Lawler (2008) menekankan bahwa dalam ekonomi yang berubah cepat, kemampuan untuk belajar lebih cepat dari pesaing adalah satu satunya sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pengelolaan SDM berbasis kompetensi strategik harus dirancang untuk membangun kapasitas pembelajaran organisasi secara keseluruhan.

PENUTUP

Pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi strategik merupakan pendekatan yang mengintegrasikan fungsi SDM dengan strategi bisnis untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Proses ini dimulai dengan identifikasi kompetensi inti yang unik, langka, dan sulit ditiru oleh pesaing. Rekrutmen dan seleksi harus difokuskan pada kandidat dengan potensi mengembangkan kompetensi strategik organisasi. Pelatihan dan pengembangan harus proaktif membangun kompetensi masa depan berdasarkan analisis kesenjangan strategik. Manajemen kinerja harus menghubungkan tujuan individu dengan tujuan strategis organisasi melalui penetapan target yang selaras. Sistem kompensasi harus dirancang untuk memperkuat perilaku yang membangun kompetensi inti melalui penghargaan berbasis kinerja. Peran departemen SDM bergeser dari fungsi administratif menjadi mitra strategik yang setara dengan fungsi bisnis lainnya. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan pengambilan risiko terukur merupakan prasyarat keberhasilan implementasi. Tantangan implementasi di negara berkembang memerlukan adaptasi praktik spesifik terhadap konteks budaya dan sumber daya lokal. Pengukuran efektivitas harus menggunakan metrik yang menghubungkan praktik SDM dengan hasil bisnis seperti profitabilitas dan pangsa pasar. Keberlanjutan pengelolaan SDM strategik memerlukan audit kompetensi berkala dan revisi model kompetensi secara terus menerus.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya integrasi antara teori kompetensi inti, resource based view, dan manajemen SDM strategik dalam satu kerangka yang koheren. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris hubungan antara praktik SDM strategik dan kinerja organisasi di berbagai konteks industri dan budaya. Bagi praktisi SDM, rekomendasi utama adalah memulai dengan audit komprehensif untuk mengidentifikasi kesenjangan antara sistem SDM saat ini dan kebutuhan strategis organisasi. Model kompetensi harus dikembangkan secara partisipatif dengan melibatkan para pemimpin senior dan karyawan berkinerja tinggi. Sistem rekrutmen perlu dirancang ulang untuk menilai kapasitas belajar dan potensi pengembangan kompetensi, bukan hanya kualifikasi masa lalu. Program pelatihan harus dievaluasi berdasarkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan strategis, bukan hanya jumlah peserta atau tingkat kepuasan. Manajer lini perlu diberi pelatihan tentang cara memberikan umpan balik kinerja yang membangun kompetensi dan memotivasi pengembangan. Sistem kompensasi perlu dikaji ulang untuk memastikan bahwa imbalan diberikan berdasarkan kontribusi terhadap kompetensi strategik. Profesional SDM perlu mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang bisnis, keuangan, dan strategi untuk dapat berperan sebagai mitra yang kredibel. Organisasi perlu mengalokasikan anggaran yang memadai untuk pengembangan kompetensi dan melindungi anggaran tersebut dari pemotongan saat krisis. Komitmen jangka panjang dari manajemen puncak diperlukan karena manfaat dari pendekatan strategik baru akan terlihat setelah beberapa tahun implementasi yang konsisten.

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, D., & Darmawan, D. (2011). Determinan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan sebagai kontributor perilaku dan kinerja organisasi berbasis keunggulan bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35–54.
- Andayani, D., Kabalmay, S., Resandi, R., & Darmawan, D. (2010). *Pemberdayaan karyawan berbasis keunggulan bersaing*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Baskoro, T., Siswanto, B., Darmawan, D., & Kirana, A. (2002). Hubungan kualitas kehidupan kerja dan kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 129-142.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications, Thousand Oaks.
- Darmawan, D. (2007). Budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kebebasan pengambilan keputusan manajerial. *Jurnal Media Komunikasi Ekonomi dan Manajemen*, 5(2), 40-53.

- Darmawan, D. (2011). Pengaruh perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. *Metromedia*, Surabaya.
- Darmawan, D. (2012). Hubungan antara budaya kerja dan keterikatan kerja (Studi kasus pada pekerja tetap dan kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2012). Studi empiris tentang hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27-32.
- Darmawan, D. (2013). Hubungan Antara Budaya Kerja dan Keterikatan Kerja (Studi Kasus Pada Pekerja Tetap dan Kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2013). Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2014). Studi Tentang Hubungan Pengawasan Kerja, Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karir. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 17-24.
- Darmawan, D. (2015). Keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial dan motivasi berprestasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 35-40.
- Darmawan, D. (2015). Pengaruh burnout dan fasilitas kerja terhadap turnover pekerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 8-14.
- Darmawan, D. (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Perilaku Inovatif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 22-28.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59-72.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32-42.
- Ernawati, & Mardikaningsih, R. (2015). Sistem Penghargaan dan Insentif Sebagai Alat Pengarah Perilaku Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 65-76.
- Ernawati, E., Sudjai, S., Djaelani, M., & Aprilianti, E. T. (2013). Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 9-16.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2013). Strategi Positioning dan Brand Equity untuk Keberlanjutan Usaha Mikro. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 64-73.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2014). Peran Servant Leadership untuk Meningkatkan Efektivitas Tim. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 39-50.

- Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2014). Desain Kompensasi Strategis untuk Menyelaraskan Perilaku Kerja dengan Tujuan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 51–62.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Hutomo, S., & Darmawan, D. (2011). Optimalisasi manajemen sumber daya manusia menuju keunggulan bersaing. *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Idris, N. H., Budiyanto, B., & Darmawan, D. (2004). Pengaruh kompetensi, kedisiplinan, interaksi sosial dan regulasi diri terhadap prestasi kerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17-30.
- Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Arifin, S. (2013). Strategi Retensi Talenta yang Efektif dalam Organisasi Modern Serta Faktor Keberhasilan Implementasinya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 52–63.
- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R., & Putra, A. R. (2015). Standar Kompetensi Sebagai Alat Penyamaan Persepsi Kerja dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25–36.
- Irfan, M., Darmawan, D., & Arifin, S. (2014). Proses Penataan Ulang Fungsi SDM Seiring Perubahan Strategi Korporasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 63–74.
- Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan Role Conflict dalam Pengembangan Bawahan oleh Manajer Lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17–28.
- Jahroni, Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2015). Manajemen Konflik dalam Dinamika Kelompok Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 49–60.
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). Pengantar manajemen bisnis. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Sage Publications.
- Lawler, E. E. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. Jossey Bass.
- Lestari, U. P., & Darmawan, D. (2014). Studi Tentang Hubungan Motivasi dan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 1-6.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2012). Studi Tentang Karakteristik Individu, Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi untuk Membentuk Kepuasan Kerja dan Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.

- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55–66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41–51.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2016). Strategi Pengembangan Kompetensi Inti untuk Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 35–48.
- Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2015). Implementasi Pengendalian Kualitas pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah Modern dengan Sumber Daya Terbatas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 41–52.
- Mardikaningsih, R., Putra, A. R., Arifin, S., Darmawan, D., & Irfan, M. (2012). Kontribusi dari beban kerja dan fasilitas kerja sebagai penentu niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 33–39.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme Penciptaan dan Perlindungan Keahlian Inti untuk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37–50.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika Keberagaman Gender dan Etnis dalam Organisasi Kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45–58.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2015). Strategi Kompensasi yang Kompetitif untuk Mendukung Retensi Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 53–64.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2016). Tipologi Dukungan Rekan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kesejahteraan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 49–62.
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90-105.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw Hill.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.