

PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENCAPAI CAREER READY PROFESSIONAL DI UNIVERSITAS TANRI ABENG

Ahmad Azmy

Management Programme Lecturer, Tanri Abeng University
Jl Swadarma Raya No.58 Ulujami-Pesanggrahan Jakarta Selatan 12250 Indonesia
azmy33@gmail.com

ABSTRACT

This article discusses the development of competence in achieving organizational goals. This research discusses how the competence development of human resources in achieving the organization's motto, that is Career Ready Professional in Tanri Abeng University. This research objective is to analyze the organization's role in developing the human resource competencies in achieving organizational goals. The method used is descriptive. This research compared the theories related to the topic of research with applications that have been carried out and reinforced by previous studies. The results showed that development of human resource competencies needs to be done in achieving organizational goals. Organizational development and change must be done simultaneously and measured the results within a certain time. Both processes require competencies that are required by all members of the organization. Increased competence can be done by providing the process of knowledge transfer between members of the organization. The key of success is the commitment and communication.

Keywords: *competence, commitment, knowledge*

ABSTRAK

Artikel ini membahas tentang pengembangan kompetensi dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini membahas tentang bagaimana pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam mencapai motto organisasi yaitu Career Ready Professional di Universitas Tanri Abeng. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis peran organisasi dalam mengembangkan kompetensi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Penelitian ini membandingkan teori-teori yang berkaitan dengan topik penelitian dengan aplikasi yang sudah diterapkan dan yang sudah diperkuat dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan pengembangan kompetensi sumber daya manusia perlu dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan. Pengembangan organisasi dan perubahan harus dilakukan beriringan dalam waktu tertentu. Kedua proses membutuhkan kompetensi yang diperlukan oleh semua anggota organisasi. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan menyediakan proses transfer pengetahuan antar anggota organisasi. Kunci kesuksesan adalah komitmen dan komunikasi.

Kata kunci: *kompetensi, komitmen, pengetahuan*

PENDAHULUAN

Perkembangan pendidikan tinggi dewasa ini menimbulkan keprihatinan masyarakat terutama pada kondisi krisis multidimensi ini. Masyarakat mengharapkan kepastian bagaimana persiapan bangsa ini dalam menghadapi kompetisi global. Berbagai indikator sosial dan ekonomi menunjukkan bahwa posisi bangsa ini semakin tertinggal dari bangsa lain dalam hal berkompetisi secara global. Perguruan tinggi perlu melakukan transformasi secara global untuk menciptakan mahasiswa yang siap bersaing di pasar global. Peranan perguruan tinggi dalam mempersiapkan daya saing bangsa pada era persaingan global sangat dibutuhkan. Pendidikan tinggi di negara ini telah tertinggal, bahkan terasing karena realitas sosial, ekonomi dan budaya dalam masyarakat. Perguruan tinggi memerlukan otonomi dan independensi untuk dapat memulihkan peran untuk kemudian keluar dari menara gading dan melibatkan diri secara langsung sebagai aagen perubahan dalam perubahan dalam masyarakat.

Untuk berada pada barisan perguruan tinggi terbaik, sebuah universitas memerlukan perubahan yang fundamental agar mampu bersaing (*Better competitive situation*) dengan perguruan tinggi lain. Sebuah perguruan tinggi harus memiliki *strategic intent* untuk mewujudkan posisi yang diinginkan sehingga perlu dilakukan transformasi kelembagaan yang lebih kompleks dari sekadar pengembangan organisasi (*Organization development*). Perguruan tinggi merupakan lembaga yang dibangun komunitas akademik yang bersifat kolegial dan menjunjung tinggi *academic value* untuk mencerdaskan bangsa. Ini yang menjadi faktor pembeda perguruan tinggi dengan organisasi lain.

Melakukan perubahan fundamental untuk dapat menghasilkan nilai-nilai akademik, sosial, dan ekonomi merupakan kata kunci dalam transformasi sebuah perguruan tinggi. Transformasi kelembagaan ini mencakup penyelarasan atau perancangan ulang dari strategi, struktur, sistem, *stakeholders relation*, *staff*, *skills* (*Competence*), *style of leadership*, dan *shared value*. Upaya transformasi kelembagaan ini diharapkan dapat merevitalisasi peran perguruan tinggi agar mampu berperan secara optimal dalam mewujudkan *academic excellence for education, for industrial relevance, for contribution for new knowledge*, dan *for empowerment*.

Universitas Tanri Abeng (UTA) hadir untuk menjawab tantangan global. Institusi ini didirikan untuk menyiapkan generasi bangsa yang berkualitas dan siap bersaing secara global. Insititusi pendidikan ini didirikan pada tahun 2011 untuk melakukan transformasi sistem pendidikan. Proses ini berlanjut dengan memberlakukan sistem pendidikan dengan menyediakan setiap mata kuliah berbobot 4 sks dan proses transfer keilmuan berbahasa inggris. Para dosen dituntut untuk menyiapkan materi perkuliahan berdasarkan visi dan misi universitas sehingga tercapai tujuan dalam proses penyiapan mahasiswa yang siap bersaing secara global dan internasional.

Karyawan harus siap melayani kebutuhan mahasiswa secara akademik dan non-akademik. Mahasiswa dituntut untuk bisa mengelola waktu dalam setiap kegiatan proses pendidikan. Mata kuliah yang diajarkan terdiri dari enam mata kuliah wajib nasional, modul pembangunan karakter, menulis jurnal dan penempatan profesional (Magang), masing-masing konsentrasi utama dan memiliki 26 mata pelajaran yang dirancang untuk difokuskan pada kebutuhan industri dan persyaratan dalam menghadapi persaingan global. Semua mata pelajaran, kecuali yang diperlukan dalam bahasa nasional, akan diajarkan dalam bahasa Inggris.

Slogan atau moto yang dicanangkan oleh institusi ini adalah *Career Ready Professional* yang berarti bahwa setiap mahasiswa dididik dengan kedalaman ilmu yang sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja dan memiliki spesialisasi sesuai dengan peminatan mahasiswa. Semua ini harus dicapai oleh semua anggota organisasi yang terdiri dari pimpinan universitas, dosen, karyawan, dan manajemen. Semua unsur tersebut harus memahami bagaimana proses pendidikan yang akan dijalani oleh mahasiswa dan siap bersaing di pasar global. Kurikulum harus dirancang sesuai dengan visi, misi,

dan tujuan organisasi sehingga semua anggota organisasi dapat memberikan ide-ide baru dalam pengembangan proses pendidikan. Walaupun demikian, masih banyak kekurangan yang harus dibenahi pada sektor sumber daya manusia. Oleh karena itu, permasalahan yang dibahas dari artikel ini adalah: (1) Menganalisis pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang harus disiapkan oleh organisasi untuk mencapai moto *Career Ready Professional*. (2) Mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan harus sesuai dengan visi dan misi organisasi. (3) Implementasi program-program pengembangan kompetensi untuk menunjang proses pendidikan demi menciptakan mahasiswa sesuai dengan moto organisasi *Career Ready Professional*.

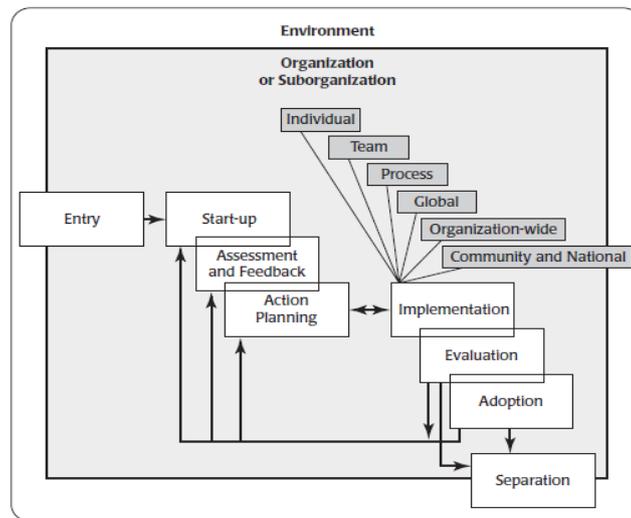
Pengembangan Organisasi

Definisi organisasi adalah: (1) Sebuah tindakan atau proses pengorganisasian, negara atau cara yang terorganisir pada tingkat tinggi organisasi. (2) Sesuatu yang telah diorganisasi atau dibuat menjadi perintah secara keseluruhan. (3) Sesuatu yang terdiri dari elemen dengan beberapa fungsi dengan kontribusi secara keseluruhan dan fungsi kolektif sebagai organisasi. (4) sebuah kelompok atau individu dengan tujuan tertentu; sebuah asosiasi; organisasi yang penuh kebajikan. (5) Sebuah struktur dengan semua individu bekerja sama secara sistematis yang berlaku pada bisnis; personal administratif seperti struktur (The American heritage dictionary of the English language, 2000).

Organisasi dapat didefinisikan (Cumming & Worley, 2005) sebagai suatu sistem yang terbuka (*open system*) dengan komponen yang terkait dalam organisasi tersebut baik dari segi sumber daya manusia, material dan teknologi yang sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal. Sebagai suatu sistem, organisasi dapat dibagi dalam komponen masukan (*input*), transformasi dan keluaran (*output*) serta umpan balik dengan dipengaruhi langsung oleh faktor lingkungan eksternal. Jadi dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sebuah kumpulan individu yang memiliki tujuan sama dan bekerja secara kolektif, kemudian secara bersama-sama membuat fungsi terstruktur untuk membagi tugas demi pencapaian organisasi.

Seiring dengan waktu, organisasi akan berkembang dan meningkat sehingga membutuhkan pengembangan organisasi sesuai tuntutan bisnis. Pengembangan organisasi adalah proses atau kegiatan yang berdasarkan ilmu perilaku, baik pada awalnya atau dalam jangka panjang, memiliki potensi untuk berkembang dalam pengetahuan, keahlian, produktivitas, kepuasan, pendapatan, hubungan interpersonal, dan lainnya, baik untuk keuntungan pribadi atau kelompok/tim, atau untuk kepentingan organisasi, masyarakat, bangsa, daerah, atau seluruh umat manusia. Kemudian definisi lain menyebutkan bahwa pengembangan organisasi adalah sistem aplikasi yang luas dan transfer pengetahuan ilmu perilaku untuk direncanakan pembangunan, perbaikan, dan penguatan strategi, struktur dan proses yang mengarah pada efektivitas organisasi (Cumming dan Worley, 2005).

Sebuah pengembangan organisasi merupakan serangkaian aktivitas yang berhubungan erat dengan kemampuan pengetahuan, keahlian, kompetensi dan produktivitas yang dimiliki oleh semua anggota organisasi untuk menciptakan efektivitas organisasi dan pencapaian target secara baik. Proses pengembangan organisasi membutuhkan analisis organisasi atau pengukuran kebutuhan. Kedua metode ini digunakan untuk mengidentifikasi apa yang dibutuhkan organisasi untuk melakukan pengembangan sesuai dengan tuntutan bisnis termasuk keahlian dan kompetensi yang harus dimiliki oleh organisasi. Anggota organisasi harus memahami dan memberikan kontribusi terbaik sehingga target-target pencapaian dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan perencanaan baik untuk jangka pendek dan jangka panjang. Model pengembangan organisasi yang diperkenalkan oleh McLean (2009) menyebutkan bahwa ada beberapa tahapan yaitu masuk (*Entry*), permulaan (*Start-up*), pengukuran & umpan balik (*Assessment & feedback*), perencanaan (*Action plan*), implementasi (*Implementation*), evaluasi (*Evaluation*), adopsi (*Adoption*), dan pemisahan (*Separation*). Tahapan pengembangan organisasi ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 Model Pengembangan Organisasi (MacLean, 2009)

Kompetensi dan Perubahan Organisasi

Kompetensi adalah karakteristik bahwa individu memiliki kemampuan dan digunakan dengan cara yang konsisten sesuai untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Karakteristik ini meliputi pengetahuan, keterampilan, aspek citra diri, motif sosial, sifat, pola pikir dan cara berpikir, perasaan, dan pelaksanaan (Dubois, 2004). Menurut Sanghi (2007) kompetensi adalah suatu proses yang mengacu pada berbagai keterampilan yang harus dilakukan dan perilaku yang harus diterapkan dalam kinerja yang kompeten.

Ada lima karakteristik dalam kompetensi yaitu: (1) Motif (*Motive*) adalah hal-hal seseorang yang secara terus-menerus berpikir tentang keinginan dan apa yang menyebabkan tindakan. Motif bisa dilakukan secara langsung atau memilih perilaku terhadap tindakan tertentu atau tujuan dan jauh dari orang lain. (2) Sifat (*Traits*) adalah ciri ciri fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap situasi atau informasi. (3) Konsep diri (*Self-image*) adalah sebuah sikap atas nilai-nilai atau citra diri. (4) Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi seseorang dalam bidang tertentu. (5) Keterampilan (*Skill*) adalah kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu.

Kompetensi *Skill* dan *Knowledge* cenderung lebih nyata (*Visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit *visible* dan dapat dikontrol oleh perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan motivasi letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan melalui program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Motif kompetensi dan sifat (*Trait*) berada pada kepribadian seseorang sehingga cukup sulit untuk dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah dengan memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan.

Kessler (2008) membagi 10 standar kompetensi yang harus dimiliki oleh organisasi yaitu prestasi atau hasil orientasi, inisiatif, dampak dan pengaruh, orientasi pelayanan berbasis pelanggan, pemahaman interpersonal, kesadaran organisasi, berpikir analitis, berpikir konseptual, mencari

informasi, dan integritas. Kesepuluh standar organisasi ini harus dimiliki dengan tujuan organisasi mampu mengukur keberhasilan pencapaian target yang telah dilakukan oleh anggota organisasi.

Mathis dan Jackson (2011) mengemukakan tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia yaitu pertama pengetahuan tentang bisnis dan organisasi, lalu kedua pengetahuan tentang pengaruh dan perubahan manajemen serta ketiga, pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia yang spesifik. Jadi, kompetensi adalah sebuah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam usaha pencapaian organisasi yang harus dimiliki demi tujuan organisasi baik jangka pendek dan jangka panjang.

Kompetensi sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Sustainability organisasi dapat dipertahankan bergantung pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Organisasi harus mampu merumuskan jenis kompetensi yang dibutuhkan oleh anggota organisasi untuk beradaptasi dengan tren bisnis yang sedang berkembang sehingga mampu menghasilkan ide-ide atau inovasi baru untuk menjaga persaingan dengan para kompetitor. Kompetensi dan perubahan organisasi harus dilakukan sesuai dengan permintaan dan kebutuhan lingkungan.

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut (Potts dan LaMarsh: 2004). Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses dan cara terorganisasi dan dengan metode melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat didalamnya. Sementara itu, perubahan selalu dimulai dengan pandangan yang positif. Hambatan paling umum untuk keberhasilan perubahan adalah resistensi manusia yang menyebabkan perubahan menjadi lambat.

Pendekatan dalam manajemen perubahan adalah pertama mengidentifikasi siapa diantara mereka yang terkena dampak perubahan dan menolak perubahan; kedua menelusuri sumber, tipe, dan tingkat resistensi perubahan yang mungkin ditemukan; ketiga, mendesain strategi yang efektif untuk mengurangi resistensi tersebut. Jika dihubungkan antara kompetensi dan manajemen perubahan bahwa kedua komponen ini memiliki hubungan yang erat dalam mengembangkan organisasi secara keseluruhan. Perubahan manajemen harus didukung dengan kompetensi yang relevan sehingga semua perencanaan dalam menjalankan pengembangan organisasi bisa berjalan baik. Komunikasi harus efektif dan informasi harus tersebar merata ke semua level organisasi.

Pengetahuan Organisasi

Manajemen pengetahuan adalah sebuah proses yang difokuskan pada pengembangan pengetahuan dan keterampilan spesifik perusahaan yang merupakan hasil proses pembelajaran organisasional. Menurut Armstrong (2014) manajemen pengetahuan adalah proses untuk yang memiliki pengetahuan yang diperlukan dalam rangka untuk memperbaiki efektivitas organisasi. Dengan demikian, manajemen pengetahuan adalah mentransformasi sumber-sumber pengetahuan dengan mengidentifikasi informasi yang relevan dan mendiseminasi untuk pembelajaran. Strategi yang diterapkan adalah mengembangkan berbagi pengetahuan dengan menghubungkan orang dengan orang dan dengan menghubungkan mereka pada informasi sehingga mereka belajar dari pengalaman yang terdokumentasikan.

Menurut Spector dan Gerald (2002) manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) ialah rangkaian proses yang melingkupi penciptaan, penyebaran, dan pemanfaatan dari pengetahuan. Manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) mencakup proses penciptaan pengetahuan dan memfasilitasi transformasi pengetahuan implisit ke dalam pengetahuan eksplisit yang dapat diakses dan dimanfaatkan untuk memecahkan masalah yang relevan. Skenario dari *knowledge management*

adalah dari penciptaan pengetahuan untuk diterapkan, digunakan, dan bagaimana pengaruhnya terhadap kehidupan. Pengetahuan tersebut kemudian ditangkap untuk disimpan, disusun dan ditransformasikan ke dalam bentuk yang dapat disebar, dan dipakai bersama.

Ada 2 macam *knowledge*, *tacit* dan *explicit*. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) *tacit knowledge* adalah suatu pengetahuan yang personal, spesifik, dan umumnya sulit diformalisasi dan dikomunikasikan kepada pihak lain. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang telah diformulasikan, biasanya disajikan dalam bentuk tulisan, seperti peraturan dan buku literatur. *Explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang dapat ditransformasikan dalam bentuk formal dan bahasa yang sistematis.

Sumber kekuatan internal organisasi yang tidak mungkin diadaptasi oleh kompetitor adalah manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Pengetahuan tertanam di setiap individu dan masing-masing individu mempunyai pengetahuan yang berbeda satu sama lain. Para pesaing tidak mungkin meniru pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan. Sebagai aset yang berharga bagi perusahaan, sebaiknya organisasi mengelola manajemen pengetahuan dengan baik.

Studi yang dilakukan Davenport *et. al.* (1998) mengidentifikasi empat langkah yang perlu dilakukan organisasi agar *knowledge management* menjadi sumberdaya strategic: (1) Pengetahuan dapat disimpan. Data, informasi, maupun pengetahuan dapat disimpan dalam bentuk dokumentasi agar mudah ditelusuri bila dibutuhkan. Bagi pengetahuan yang bersifat *tacit*, sebaiknya diartikulasikan menjadi *explicit knowledge*. Pengetahuan yang dapat disimpan memudahkan organisasi untuk menelusurinya dan memanfaatkan di setiap kesempatan. (2) Pengetahuan mudah diakses. Setiap anggota organisasi mempunyai akses yang sama terhadap *knowledge base* organisasi. Agar proses aksesibilitas dan transfer dapat dilakukan dengan mudah antar anggota, organisasi perlu memfasilitasi dengan memanfaatkan teknologi, seperti *video conference*, jaringan internet dan intranet, telepon, dan faksimili. Banyak organisasi mempunyai ruang perpustakaan sehingga pengetahuan-pengetahuan terbaru mudah diakses melalui literatur. Organisasi memfasilitasi juga dengan aturan dan prosedur yang memudahkan setiap orang dapat mengakses pihak-pihak dan anggota organisasi lain yang mempunyai pengetahuan. (3) Peningkatan pengetahuan didukung oleh organisasi. Lingkungan eksternal berubah dengan cepat akibatnya organisasi harus senantiasa beradaptasi. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi perlu dukungan peningkatan pengetahuan. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mampu mempercepat peningkatan pengetahuan. Temuan Davenport *et al.* (1998) mengungkapkan perlunya sentralisasi struktur organisasi, dan perubahan budaya kerja yang mendukung kreativitas anggota organisasi. Hal konkrit yang bisa dilakukan perusahaan yaitu memberikan penghargaan bagi anggota organisasi yang menyumbangkan pengetahuan kepada organisasi. Penghargaan yang diterima dapat berupa peningkatan kompensasi maupun promosi pangkat/jabatan. (4) Mengelola pengetahuan sebagai aset. Dalam organisasi, aset dapat berbentuk barang berwujud maupun barang berwujud. Organisasi berfokus kepada dua aset tersebut. Pengetahuan, merupakan aset tidak berwujud, harus diperlakukan sebagai aset berwujud yaitu dapat diukur. Skyrme dan Amidon (1998) mengemukakan bahwa pengetahuan (*Knowledge*) dapat diukur dengan menggunakan *balanced scorecard*. Dimensi *innovation* dan *learning* dalam *balanced scorecard* merupakan proses aktivitas *knowledge management*. Meskipun ada debat dalam pengukurannya, Skyrme dan Amidon (1998) meyakini bahwa dimensi *innovation* dan *learning* mempunyai potensi untuk mengukur pengetahuan sebagai aset.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode naratif deskriptif. Menurut Sugiyono (2011) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Artikel penelitian ini akan mengacu pada sejumlah teori untuk membahas dan menganalisis sesuai dengan masalah penelitian. Teori-teori yang digunakan berhubungan dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi untuk berkelanjutan merencanakan pengembangan sumber daya manusia sebagai aset jangka panjang organisasi. Kompetensi merupakan sesuatu yang harus dimiliki oleh semua anggota organisasi untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Data penelitian terdiri dari data sekunder dan literatur yang mendukung topik penelitian. Dokumen yang didapatkan meliputi catatan, transkrip, buku, berita media massa, dan sebagainya. Analisis data dilakukan secara interpretatif di mana data yang diperoleh dari berbagai dokumen dan literatur, dicari keterkaitannya kemudian dibuat kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Universitas merupakan sebuah lembaga yang menyelenggarakan proses pendidikan tinggi. Setiap universitas memiliki moto atau simbol sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan. Proses pendidikan tinggi memiliki karakteristik tersendiri yang dilaksanakan oleh setiap universitas sehingga semua anggota organisasi memberikan kontribusi terbaik kepada mahasiswa. Tingkat keberhasilan dari pelaksanaan pendidikan tinggi dengan mengukur penyerapan mahasiswa pada pasar tenaga kerja dan mengembangkan pemikiran dalam proses bisnis atau tempat bekerja. Proses pelaksanaan tidak mudah dan sering terkendala masalah kompetensi yang dimiliki oleh anggota organisasi meliputi dosen, karyawan, pimpinan, dan semua pihak terlibat dalam proses pendidikan tinggi.

Universitas Tanri Abeng memiliki moto sebagai tujuan dari proses pendidikan tinggi yaitu Career Ready Professional. Slogan ini memiliki arti bahwa mahasiswa dididik untuk menjadi seseorang yang siap bekerja di pasar tenaga kerja dengan keahlian dan pengetahuan sesuai dengan jurusan serta dibekali dengan perilaku bisnis profesional sehingga mampu bersaing secara lokal, global, dan internasional. Ini memiliki makna bahwa semua anggota organisasi harus memahami bahwa slogan tersebut bukan hanya sekedar tulisan, tetapi harus diberikan ide-ide baru dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sebuah organisasi memiliki visi dan misi dalam proses aktivitas bisnis. Universitas Tanri Abeng memiliki visi yaitu Mengembangkan pemimpin profesional untuk meningkatkan kesejahteraan bagi umat manusia (*Developing professional leaders to enhance prosperity for mankind*). Misi yang akan dilakukan oleh universitas untuk mewujudkan visi tersebut adalah sebagai berikut: (1) Untuk mendidik Profesional yang siap berkarir (Career Ready Professional). (2) Untuk mempromosikan manajemen sebagai profesi melalui penelitian secara mendalam, penelitian dan publikasi untuk memenuhi industri dan kebutuhan pemerintah. (3) Untuk menyediakan bakat terbaik bagi pemimpin masa depan bagi perbankan.

Nilai-nilai utama yang diangkat oleh Universitas Tanri Abeng sebagai pembangunan budaya akademik dalam proses pencapaian Career Ready Professional adalah sebagai berikut: (1) Integritas pada profesi (*Profession of Faith*). (2) Ketekunan (*Perseverance*). (3) Profesional (*Professional*)

Ketiga pilar utama dalam organisasi ini yang menjadikan semua anggota organisasi harus mampu menerjemahkan visi, misi, dan nilai utama organisasi sebagai landasan dalam bekerja. Semua

anggota organisasi yang terdiri dari dosen, karyawan, manajemen, dan pimpinan berupaya keras dalam pencapaian kinerja sehingga mampu meningkatkan keuntungan kompetitif pada organisasi. Sebagai upaya dalam pencapaian target organisasi harus dilalui dengan pembentukan kompetensi. Proses awal harus dilalui dengan pengembangan sumber daya manusia dan meningkatkan kompetensi dalam upaya pencapaian target organisasi.

Menurut Suwarsi, Tisnawati, Hilmiana dan Helmi (2014) menyatakan bahwa implementasi manajemen berbasis kompetensi sumber daya manusia, manajemen pengetahuan, budaya organisasi dan kinerja organisasi telah tercapai dengan baik. Pelaksanaan simultan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dan manajemen pengetahuan memiliki efek yang kecil pada kinerja organisasi dan tidak signifikan. Pelaksanaan simultan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dan manajemen pengetahuan memiliki efek yang sangat besar pada kinerja organisasi melalui budaya organisasi. Unit analisis dari penelitian yang dilakukan di 42 daerah di lima perusahaan sektor energi milik negara di Indonesia. Oleh karena itu, unit observasi dalam penelitian ini terdiri dari 47 manajer menengah, 81 manajer lini dan 155 karyawan dan dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) berdasarkan model berbeda dengan Partial Least Square (PLS).

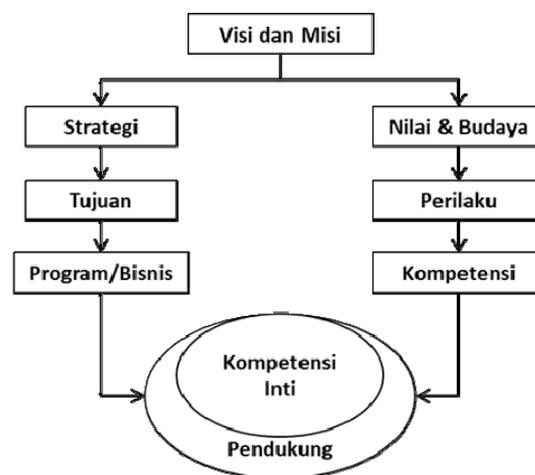
Mahmud (2012) meneliti tentang efektivitas pengembangan organisasi yang dilakukan di Universitas Yordania. Hasil penelitian menjelaskan bahwa realitas pengembangan organisasi di universitas-universitas Yordania tinggi, tingkat efektivitas universitas Yordania tinggi dan adanya dampak yang signifikan secara statistik mengenai perkembangan dimensi organisasi (faktor organisasi, potensi bahan, sarana teknologi) dalam meningkatkan efektivitas universitas Yordania. Studi direkomendasikan untuk kebutuhan untuk bekerja pada memungkinkan delegasi sesuai kewenangan bagi karyawan di unit pengembangan organisasi di universitas Yordania dan berfokus pada umpan balik dari pelaksanaan proses pengembangan organisasi. Penelitian ini diterapkan pada 80 pengusaha di unit perencanaan, pengembangan dan jaminan kualitas pada enam universitas Yordania, termasuk tiga universitas milik pemerintah (*Public university*) dan tiga perguruan tinggi swasta (*Private university*). Sebuah kuesioner dikembangkan dalam rangka untuk mengukur variabel penelitian terdiri dari 40 item, 30 item untuk mengukur pengembangan organisasi dan 10 untuk mengukur efektivitas universitas.

Kemudian penelitian lain menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki peran penting dalam peningkatan kompetensi sumber daya manusia di universitas. Atallah (2013) meneliti tentang efek manajemen pengetahuan untuk menghasilkan keunggulan organisasi pendidikan. Objek penelitian adalah karyawan di Universitas Al-Taif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dampak yang signifikan secara statistik dari dimensi manajemen pengetahuan pada dimensi keunggulan organisasi antara staf Universitas Al-Taif. Penelitian ini juga menemukan bahwa ada perbedaan yang signifikan secara statistik dalam perkiraan sampel individu dari tingkat manajemen pengetahuan yang terkait dengan karakteristik fungsional dan demografi mereka (usia, kualifikasi dan jenjang karir).

Penelitian ini memberikan sejumlah rekomendasi dalam implementasi manajemen pengetahuan untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas staf universitas adalah sebagai berikut: (1) Fokus untuk mengembangkan kapasitas dan pelatihan staf kerja dengan menggunakan rencana dan program ilmiah untuk meningkatkan tingkat kompetensi. (2) Meningkatkan kesadaran staf budaya pengetahuan melalui promosi kepercayaan organisasi di antara mereka. (3) Mengembangkan promosi yang jelas dan kompetitif. (4) Melibatkan staf yang bekerja dalam pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kepercayaan diri dan menciptakan lingkungan organisasi berdasarkan saling percaya. (5) Administrasi universitas harus melihat staf sebagai modal manusia dan bukan sebagai biaya gaji, liburan dan layanan lainnya. (6) Administrasi universitas harus mendorong manajemen pengetahuan tidak hanya dengan mengatakan, tetapi juga dengan bertindak melalui bermurah hati dalam pemberian insentif dan penghargaan.

Jika melihat serangkaian teori dan beberapa penelitian yang telah dilakukan dalam penerapan pengembangan organisasi, kompetensi, perubahan, dan implementasi manajemen pengetahuan di universitas atau beberapa organisasi lainnya. Ini menjelaskan bahwa sebuah pengembangan dan perubahan organisasi membutuhkan kompetensi khusus yang harus dimiliki oleh anggota organisasi. Kompetensi terdiri dari pengetahuan, *skill*, dan perilaku yang mendukung penerapan perubahan organisasi menjadi lebih efektif dan mampu mencapai tujuan organisasi.

Slogan Career Ready Professional yang dicanangkan harus mampu merumuskan secara jelas bagaimana peran aktif universitas dalam membentuk kompetensi yang harus dimiliki oleh semua sumber daya manusia. Potensi dari sebuah organisasi harus diekspresikan dalam *core competence*, selain itu sebelumnya mereka juga telah memperkenalkan ke dalam *strategic intent*. Bagi karyawan, *core competence* dan *strategic intent* merupakan gambaran dari tantangan baru bagi organisasi agar tetap *survive* dalam berkompetisi dengan organisasi pesaingnya. Selanjutnya, *core competence* organisasi merupakan kombinasi yang unik dan mempunyai spesialisasi bisnis dari *human skills* yang dapat memberikan ekspresi pada karakter tertentu dari organisasi itu sendiri.



Gambar 2 Kompetensi Organisasi

Kompetensi inti organisasi merupakan area karakter keahlian organisasi dan merupakan sinergi dari seluruh sumber daya, seperti motivasi, usaha karyawan, teknologi dan keahlian profesional, serta ide-ide kolaborasi dari manajemen. Kemudian, *core competence* organisasi tersebut dapat bekerja secara sistematis dan terstruktur serta memberikan organisasi sebagai kekuatan strategis. *Core competence* mempunyai kelebihan yang sulit ditiru oleh pesaing lain karena bersifat *distinctive* dan *specific* untuk setiap individu organisasi.

Joko (2005) menyebutkan bahwa pengelolaan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dimulai dari segi perencanaan, pengorganisasian, pengembangan dan evaluasi dengan penjelasan sebagai berikut: (1) Perencanaan, yaitu merencanakan kompetensi SDM dengan berdasarkan pada visi dan misi organisasi, serta diterjemahkan dalam strategi fungsional untuk diketahui tuntutan kompetensi yang harus dipenuhi. (2) Pengorganisasi kompetensi SDM, yaitu penentuan bidang-bidang kompetensi inti dan pendukung. Diharapkan organisasi akan lebih mudah melaksanakan upaya pengembangan kompetensi. (3) Pengembangan kompetensi, yaitu dimulai dengan penilaian terhadap kompetensi yang sudah dimiliki SDM dan dibandingkan dengan perencanaan kompetensi. (4) Evaluasi terhadap kompetensi, yaitu untuk mengetahui sejauhmana upaya yang dilakukan telah mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam rangka pengelolaan SDM berbasis kompetensi maka organisasi harus menyiapkan kompetensi yang dibutuhkan di masa depan (Joko, 2005), meliputi: (1) Kompetensi tingkat eksekutif yaitu, *strategic thinking*, kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi; *change leadership*, kompetensi untuk mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi perubahan dapat ditransformasikan kepada SDM; *relationship management*, kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan memperluas jalinan dengan pihak lain. (2) Kompetensi tingkat manajer, diperlukan aspek-aspek kompetensi yaitu, *flexibility*, kemampuan mengubah struktur managerial; *change implementation*, kemampuan mengimplementasikan perubahan; *interpersonal understanding*, kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe individu; *empowering*, kemampuan untuk melakukan pemberdayaan terhadap SDM. (3) Kompetensi tingkat karyawan, meliputi aspek kualitas kompetensi seperti fleksibilitas, komitmen, motivasi, serta kemampuan untuk belajar, berprestasi, dan bekerja.

Lingkungan bersaing yang kompetitif mendorong SDM berperan strategis dalam bisnis. Keunggulan bersaing berkenaan dengan kemampuan suatu organisasi untuk merumuskan strategi dalam rangka mengeksploitasi peluang yang menguntungkan. Strategi bagi suatu organisasi bisnis merupakan suatu rencana berskala besar yang berorientasi masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungan dalam kondisi persaingan yang diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan (Anoraga, 2007; Payne, 2010).

Kompetensi SDM yang tercermin pada hasil karya atau kinerja individu yang diciptakan melalui kemampuan (kecakapan) yang dimiliki (pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan sikap) akan dapat membedakan antara SDM yang berkualitas baik atau biasa saja. Keunggulan kompetitif bergantung pada tindakan individu yang berkualitas atas upaya pencapaian tujuan organisasi (Hofrichter dan Spencer, 1996).

Terdapat dua tantangan yang dihadapi organisasi bisnis dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing melalui kompetensi SDM (Joko, 2005) yaitu, kompetensi harus berjalan dengan strategi bisnis dan kompetensi perlu diciptakan. Terdapat lima cara untuk menciptakan kompetensi, yaitu: (1) *Buy*. Cara ini dilakukan dengan mengganti SDM yang lama dengan yang baru, yang memiliki kualitas yang lebih baik. (2) *Build*. Investasi dilakukan terhadap SDM untuk meningkatkan kualitas SDM menjadi lebih baik. (3) *Borrow*. Mencari keluar SDM yang mampu memberikan ide atau gagasan, kerangka kerja, dan alat-alat untuk menjadikan organisasi lebih kompetitif. (4) *Bounce*. Mengeluarkan SDM yang gagal melakukan tugas. (5) *Bind*. Mengikat karyawan. Jika organisasi tidak menerapkan metode ini, meskipun telah menerapkan *buy* dan *build* maka akan menciptakan *intellectual capital* bagi pesaing.

Joko (2005) menyebutkan bahwa kinerja individu dapat optimal apabila individu tersebut memiliki kompetensi yang handal dibidangnya. Kehandalan kompetensi SDM dapat dibentuk dengan kemampuan organisasi dalam mengelola SDM ke dalam beberapa spesifikasi kompetensi individu, antara lain, kompetensi pencapaian tujuan, kompetensi pemecahan masalah, kompetensi interaksi terhadap sesama dan kompetensi *teamwork*. Dengan demikian, sinergi kompetensi masing-masing individu akan mengoptimalkan *performance* organisasi secara keseluruhan. Pada akhirnya, peranan kompetensi SDM sangat menentukan kemajuan organisasi dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing.

Universitas Tanri Abeng harus memiliki dosen yang mampu menerapkan Career Ready Professional. Kompetensi dosen yang harus menerapkan Tri Darma harus searah dengan tujuan organisasi. Dimulai dengan pembuatan kurikulum dan silabus perkuliahan yang bermuatan kebutuhan industri dan pasar tenaga kerja. Proses pengajaran dilakukan dalam dwi bahasa yaitu bahasa Indonesia dan bahasa Inggris dengan tujuan untuk transfer pengetahuan dan muatan keilmuan sesuai dengan peminatan mahasiswa. Dosen harus menghasilkan penelitian yang bermuatan nilai-nilai

profesionalisme dan memiliki nilai manfaat bagi dunia bisnis serta kemasyarakatan. Penelitian ini bisa memiliki nilai jual yang tinggi dan menandakan bahwa tenaga pendidik di Universitas Tanri Abeng mampu menghubungkan antara kompetensi dalam penerapan Tri Darma Perguruan Tinggi dengan target institusi yaitu Career Ready Professional. *Output* yang dihasilkan dari proses pendidikan adalah mahasiswa yang mampu menjadi seorang ahli dalam bidang keilmuan dan kemampuan.

Karyawan harus mampu melayani kebutuhan akademik yang dibutuhkan dosen dan mahasiswa. Kebersihan kelas dan kelengkapan sarana dalam proses pengajaran harus terjamin dengan baik. Pelayanan akademik dalam bentuk tertulis seperti pembuatan surat magang, izin penelitian, keterangan mahasiswa dan sejumlah bentuk lainnya harus mampu dipenuhi dengan baik dan ditangani secara cepat. Kelengkapan fasilitas yang ada di universitas harus dipelihara dengan baik dan pemakaian sesuai standar organisasi. Sarana dan prasarana penunjang seperti laboratorium, mini studio, pojok bursa dan pendukung lain harus disesuaikan dengan kebutuhan industri. Jadi proses implementasi tujuan organisasi untuk menciptakan mahasiswa Career Ready Professional dapat terwujud dengan indikator kelulusan dapat bekerja di perusahaan lokal, global, maupun internasional.

Pimpinan dan manajemen universitas harus melakukan adaptasi perubahan yang berkembang pada dunia bisnis. Pengembangan organisasi dilakukan untuk menciptakan budaya akademik, situasi kerja kondusif, lingkungan kerja dinamis dan perubahan struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan. Pimpinan dan manajemen harus melakukan perencanaan peningkatan dan pengembangan kompetensi bagi semua anggota organisasi. ini bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia yang memiliki *skill* dan kemampuan dalam mencetak *output* mahasiswa sesuai dengan tujuan yang ditetapkan organisasi. Pihak manajemen juga harus melakukan evaluasi dan pengawasan dalam pengembangan organisasi sehingga setiap tahapan dapat berjalan dengan lancar. Manajemen perubahan yang direncanakan harus berjalan sesuai waktu sehingga pengembangan organisasi mampu berjalan bersama dengan perubahan yang telah dilakukan.

Manajemen pengetahuan harus diterapkan dengan peningkatan komunikasi dan berbagi keilmuan. Dosen yang telah mampu melakukan penelitian sampai tingkat internasional harus melakukan transfer pengalaman dan keilmuan sehingga meningkatkan motivasi kerja menjadi lebih tinggi dan kontribusi positif untuk organisasi. Karyawan harus memiliki keinginan untuk melakukan berbagai kemampuan dengan sesama rekan kerja. Kunci kesuksesan penerapan manajemen pengetahuan di universitas adalah intensitas komunikasi dan motivasi untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih baik dan memiliki keunggulan kompetitif.

SIMPULAN

Peningkatan kompetensi diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Perubahan dan pengembangan organisasi memerlukan kompetensi yang harus dimiliki anggota organisasi. Kompetensi memberikan kontribusi positif bagi pencapaian organisasi. Anggota organisasi memerlukan pelatihan dan pengembangan kemampuan demi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Slogan Career Ready Professional yang dicanangkan oleh Universitas Tanri Abeng memberikan arti bahwa terdapat harapan yang besar untuk mempersiapkan mahasiswa yang siap berkarir dengan *skill* dan kemampuan sesuai dengan peminatan mahasiswa sehingga mampu bersaing di pasar global dan internasional. Dosen dan karyawan harus memiliki kompetensi dalam menghasilkan mahasiswa sesuai dengan moto universitas. Pelayanan dan pengajaran menjadi kunci kompetensi yang harus dimiliki dan mampu memenuhi ekspektasi mahasiswa sebagai konsumen pendidikan.

Berdasarkan penjelasan di atas, ada beberapa saran yang bisa diberikan untuk peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam proses pencapaian Career Ready Professional di Universitas Tanri Abeng: (1) Pengembangan organisasi harus dilakukan secara bertahap dengan perumusan waktu tahapan agar semua pihak bisa melakukan adaptasi sesuai perubahan yang dilakukan oleh pimpinan dan manajemen. (2) Peningkatan kompetensi sesuai kebutuhan organisasi sehingga dosen dan karyawan mampu memberikan yang terbaik sesuai ekspektasi mahasiswa. (3) Penerapan perubahan harus disesuaikan dengan persaingan bisnis dan komitmen bersama dengan semua anggota organisasi sehingga proses bisa berjalan efektif. (4) Manajemen pengetahuan dijalankan demi peningkatan kompetensi semua anggota organisasi. Kunci kesuksesan dari manajemen pengetahuan adalah komunikasi dan komitmen bersama semua anggota organisasi. (5) Penelitian dapat dilanjutkan dengan melakukan serangkaian survei dan observasi mengenai tingkat implementasi pengembangan kompetensi yang sudah dilakukan oleh universitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. (2007). *Pengantar Bisnis: Pengelolaan Bisnis dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Amstrong, M. (2014). *Handbook of Human Resource Management* (13th Edition). Kogan Page Publisher.
- Atallah. (2013). The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 5(3): 170-192.
- Cummings, T. G., Worley, C. G. (2005). *Organization development and change* (8th ed.). Mason, OH: South-Western/Thomson.
- Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dubois, D., Rothwell, J. W. (2004). *Competency Based Human Resource Management*. Davies-Black Publishing
- Hofrichter, D. A., Spencer, L. M., Jr. (1996). Competencies: The right foundation for effective human resources management. *Compensation and Benefits Review*, 28(6): 21-24
- Joko, N. H. (2005). Urgensi Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(2): 51-58.
- Kessler, R. (2008). *Competency Based Review*. Career Press.
- Mahmud. (2012). The Role of Organizational Development to Improve the Jordanian Universities Effectiveness. *International Journal of Business and Management*, 7(19); 76-83 Canadian Center of Science and Education.
- MacLean, N. G. (2009). *Organization Development: Principle, Process, and Performance*. Berrett-Koehler Publishers, Inc
- Mathis, L. R. Jackson, H. J. (2011). *Human Resource Management*. South Western Cengage Learning.

- Mifflin, H., (Eds). (2000). *The American heritage dictionary of the English language* (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Payne, M. L. (2010). A Comparative Study Of HR Managers' Competencies in Strategic Roles. *Internatinal Management Review*, 6(2): 5-12.
- Potts, R., LaMarsh, J. (2004). *Managing Change for Success*. London: Duncan Baird Publisher.
- Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organization*. Sage Publication Pve, Ltd
- Spector, J. M., Edmonds, G. E. (2002). *Knowledge Management in Instructional Design*. Publications of Eric Digest, Syracuse University.
- Skyrme, D. J., Amidon, D. M. (1998). New Measures of Success. *Journal Of Business Strategy*. 19(1): 20-40
- Suwarsi, T., Hilmiana, H. (2014). Implementation of Competency Based Human Resource and Knowledge Management to Organizational Culture and Implication to Organizational Performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3): 255-268.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Bisnis dan R & D*. Bandung: Alfabeta