

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu perusahaan apapun bentuk dan tujuan perusahaannya (Rivai&Sagala, 2009). Peran SDM juga sedemikian pentingnya sehingga menempati peran strategis dan setara dengan manajemen keuangan, pemasaran, teknologi, produksi maupun manajemen informasi. Kompleksitas dan perubahan eksternal maupun internal perusahaan saat ini memaksa perusahaan untuk mampu menyusun sebuah manajemen strategi. Namun begitu banyak hal yang dipikirkan dan dilakukan oleh para manajemen khususnya eksekutif perusahaan serta keterbatasan yang dimiliki memaksa mereka untuk melakukan prioritas. Semenjak banyak riset memberikan temuan-temuan yang mendeklarasikan bahwa sumber daya manusia adalah aset terpenting, para manajer dan eksekutif mulai menitik beratkan pada sumber daya manusia yang mereka miliki dengan harapan bahwa secara langsung atau tidak hal tersebut mampu membawa nilai tambah bagi bisnis yang dijalankan perusahaan itu sendiri.

Situasi-situasi yang sifatnya sangat tidak pasti dan fleksibel ini selain meingkatkan peran SDM juga memberikan tantangan yang sulit yaitu menjadi lebih sulit untuk dirumuskan. Perusahaan dalam usahanya

bertahan dalam kondisi ekonomi serba tak pasti yang terjadi saat ini seringkali menyesuaikan dengan berbagai cara, dari perampingan hingga menjalankan praktik manajemen kompetensi. Ketika manajemen harus berhadapan dengan isu pemotongan biaya, program-program terpisah seperti melakukan PHK, perampingan maupun *outsourcing* bukanlah pilihan yang hanya tersedia. Manajemen kompetensi, yang merupakan langkah awal dari proses panjang manajemen talenta mampu memberikan nilai tambah dalam aspek sumber daya manusia. Namun, hal ini belum banyak dipraktikkan oleh perusahaan-perusahaan, sekalipun perusahaan besar sekalipun. Bahkan, saat ini hanya 5% dari organisasi yang mengatakan mereka telah memiliki strategi manajemen talenta yang jelas yang didukung oleh program-program operasional (Bersin&associates, 2008 yang dikutip dalam Palan, R, 2008) Padahal sesungguhnya manajemen talenta memberikan tawaran dengan menyelesaikan permasalahan di level strategis sehingga lebih komprehensif. Dengan implementasi yang tepat dan optimal juga mampu menjadi solusi untuk mengoptimalkan kinerja karyawan yang berujung pada kinerja organisasi secara keseluruhan (McKinsey and Company, 1997 yang dikutip dalam Palan, R, 2008).

Organisasi dewasa ini banyak yang mulai fokus pada level individual dan apabila perusahaan-perusahaan merasa demikian, manajemen kompetensi sebagai strategi pengelolaan sumber daya manusia jika dikaitkan dengan visi, misi dan strategi organisasi mampu

memberikan harapan baru dengan seoptimal mungkin memberikan nilai tambah dalam proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi dan pemindahan karyawan. Isu yang kerap terjadi adalah organisasi memberikan lebih banyak usaha dalam menarik calon karyawan, namun kompetensi-kompetensi yang sesungguhnya penting dan dibutuhkan kurang diteliti dan didalami lebih lanjut. Lain kata, proses rekrutmen menjadi menarik tanpa efektivitas yang optimal. Pengkaitan manajemen kompetensi dengan strategi organisasi berarti bahwa aplikasi strategi manajemen kompetensi yang ada nantinya harus dijalankan di setiap tindakan operasional di seluruh level organisasi. Berarti pula bahwa seluruh komponen di dalam organisasi dituntut untuk lebih terbuka dan peka dengan pertukaran informasi antar bagian dalam rangka menumbuhkan pengetahuan karyawan terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dasar dan awal dari tahapan dalam manajemen kompetensi adalah menentukan hal apa saja yang penting dan ingin dinilai. Hal-hal tersebut juga harus ditentukan beserta standarnya yang bisa dilakukan dengan membuat model kompetensi. Secara umum yaitu bahwa manajemen talenta dimulai dengan adanya manajemen kompetensi dan manajemen kompetensi dimulai dengan pembuatan model kompetensi. Manajemen kompetensi merupakan langkah awal dan yang terpenting sebagai dasar tahapan-tahapan selanjutnya. Oleh sebab itu permodelan kompetensi menjadi krusial untuk dilakukan demi mendapatkan manfaat serta nilai

tambah dan mengeliminasi kelemahan-kelemahan dan subjektivitas dalam praktik manajemen sumber daya manusia yang dijalankan.



1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah tentang bagaimana proses identifikasi, merangkai dan menetapkan model kompetensi di Jogjakarta Montessori School.

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah penting jika mengingat luasnya ruang lingkup dari objek yang diteliti. Dirasa penting karena batasan masalah akan menjaga pokok bahasan tidak menyimpang dan akan tetap berada pada jalur yang seharusnya hingga akhir penulisan. Batasan yang dimaksudkan ialah:

- a. Proses manajemen kompetensi yang dibahas hanya mencakup hal identifikasi hingga penetapan model kompetensi yang merupakan langkah paling awal yang dapat menjadi pedoman dan penyusunan alat assesmen dalam rangka perancangan manajemen talenta menggunakan Talent Reservoir.
- b. Proses pengembangan model kompetensi mengacu pada praktik-praktik dan pengalaman SMR (*Specialist Management Resources*) yang terangkum dalam buku *Competency Management* (Palan,R : 2008)

1.4 Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mampu menyajikan hasil yang berupa suatu model kompetensi di Jogjakarta Montessori School.

1.5 Manfaat penelitian

1. Manfaat akademis

Penelitian ini diharapkan mampu menyajikan tulisan yang berkualitas mengenai manajemen kompetensi dengan objek sebuah sekolah di Yogyakarta yaitu Jogjakarta Montessori School dan mampu menjadi tulisan yang layak jika dijadikan referensi untuk berbagai penelitian sejenis selanjutnya.

2. Manfaat praktis

Bagi sekolah yang diteliti, penelitian ini diharapkan dapat ditindaklanjuti dengan merencanakan manajemen kompetensi ke langkah-langkah selanjutnya dengan harapan mampu memberikan nilai tambah dan mengoptimalkan kinerja staf sekolah dalam rangka pengembangan anak didik yang utuh. Juga dapat berguna bagi bagian *R&D* secara khusus dalam proses rekrutmen, seleksi dan pelatihan karyawan. Sedangkan bagi sekolah lain juga diharapkan dapat menjadikan tulisan ini sebagai sarana atau media untuk mengadakan perbaikan internal dalam organisasi mereka masing-masing.

1. 6 Sistematika penulisan

Berikut ini merupakan gambaran mengenai isi keseluruhan bab dalam penelitian ini yang secara sistematis diuraikan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi mengenai dasar-dasar teori yang digunakan dalam melakukan penelitian.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan secara spesifik mengenai jenis penelitian yang digunakan, teknik dan tahapan-tahapan pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini.

BAB IV : HASIL DAN ANALISIS DATA

Bab ini berisikan paparan hasil, analisa serta pembahasan dari penelitian yang dilakukan berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan pada bab II dan metodologi yang terdapat di bab III.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menyajikan kesimpulan yang ditarik dari hasil analisa dan pembahasan pada bab sebelumnya, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian serta saran-saran yang

dirasa paling sesuai dengan hasil dan kesimpulan yang telah didapat.

