
**PERAN KOMPETENSI DALAM MEWUJUDKAN SUMBER DAYA
MANUSIA YANG BERDAYA SAING TINGGI DI ERA REVOLUSI
INDUSTRI 4.0: SUATU TINJAUAN KONSEPTUAL**

Mislan Sihite

Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia

ABSTRAK

Membangun Sumber Daya Manusia (SDM) yang berdaya saing tinggi merupakan kebutuhan yang mutlak dan mendesak di era revolusi industri 4.0. Hal ini disebabkan karena SDM merupakan salah satu sumber daya strategis yang dimiliki organisasi, yang harus terus menerus dibina dan dikembangkan secara berkesinambungan. Memiliki keunggulan dalam persaingan merupakan idaman setiap perusahaan, dan hal ini tidak mudah mencapainya. Salah satu faktor penting untuk mencapai tujuan tersebut adalah optimalisasi pengelolaan SDM. Melalui sebuah telaah literatur, kajian ini ditujukan untuk menjawab pertanyaan: Bagaimanakah peran kompetensi dalam mewujudkan SDM yang berdaya saing tinggi di era revolusi industri 4.0. Ada tiga strategi mewujudkan SDM yang berdaya saing tinggi yaitu peningkatan kompetensi SDM, sistem pendidikan dan pelatihan, serta perubahan budaya kerja SDM.

Keywords: *Kompetensi, SDM, Daya Saing.*

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang strategis dari organisasi. Jeffrey Pfeffer dalam Sutrisno (2010) berargumentasi bahwa Sumber Daya Manusia (selanjutnya disebut SDM) merupakan sumber keunggulan daya saing yang mampu menghadapi tantangan. Agar suatu organisasi mampu terus bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup jika tidak ditunjang oleh sumber daya manusia yang unggul. SDM dalam suatu organisasi yang dapat diandalkan untuk menggerakkan sumber daya lainnya dalam mewujudkan keunggulan bersaing adalah SDM yang mampu mengembangkan diri secara proaktif, yang mau belajar, mau bekerja keras dengan penuh semangat, dan mau bekerja sama. SDM yang dibutuhkan organisasi adalah SDM yang

sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, responsif, terhadap perubahan-perubahan teknologi dan memiliki sikap melayani serta berintegritas tinggi.

SDM selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena SDM menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif SDM, meskipun organisasi tersebut memiliki peralatan yang canggih. Alat-alat yang canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada gunanya bagi perusahaan, jika peran aktif SDM tidak diikutsertakan. Mengatur SDM adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke organisasi. Sehingga SDM tidak dapat sepenuhnya bisa diatur

dan dikuasai seperti mengatur mesin-mesin, modal, gedung, ataupun peralatan fisik lain-lain; tetapi harus diatur oleh teori-teori manajemen yang memfokuskan mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal.

Peningkatan daya saing SDM merupakan topik yang menarik untuk dikaji dan dibicarakan. Hal ini disebabkan karena SDM merupakan salah satu sumber daya strategis yang dimiliki oleh suatu organisasi yang harus terus menerus dibina, dikembangkan dan dilatih secara berkesinambungan.

Atas dasar pemikiran tersebut, maka penulis tertarik membahas tentang peran kompetensi dalam mewujudkan SDM yang Berdaya Saing Tinggi. Adapun rumusan masalah dalam tulisan ilmiah ini adalah: Bagaimana peran kompetensi dalam mewujudkan SDM yang berdaya saing tinggi di era revolusi industri 4.0? Tujuan penulisan ini adalah mengadakan pembahasan bagaimana peran kompetensi dalam mewujudkan SDM yang berdaya saing tinggi di era revolusi industri 4.0.

TELAAH PUSTAKA

Peran SDM dalam Organisasi

Barney dalam Handoko (Usmara, 2007) mengatakan SDM dikatakan memiliki keunggulan kompetitif jika SDM tersebut dipandang sangat berharga terutama kaitannya dengan kemampuannya untuk mengeksplorasi kesempatan atau menetralkan ancaman dari lingkungan perusahaan. SDM merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki potensi, akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, rasio,

rasa yang mempunyai kualitas yang pas dan cocok dengan yang diinginkan oleh organisasi. Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal, dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan bekerja secara produktif. Pengelolaan SDM secara profesional ini harus dimulai dari sejak perencanaan SDM, analisis jabatan, perekrutan, seleksi, orientasi, penempatan, pendidikan dan pelatihan, pengembangan SDM, pemeliharaan sampai pada pemberhentian.

Sumber Daya Manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam memberikan tenaga, kecerdasan, kreativitas, pemikiran dan imajinasi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Schuller dalam Sutrisno (2010) mengartikan sumber daya manusia sebagai pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja dalam organisasi sebagai sumber daya yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Setiap organisasi pasti mengharapkan SDM yang dimilikinya dapat diandalkan berkontribusi dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Untuk itulah setiap organisasi selalu mengharapkan SDM memiliki berbagai potensi yang dapat

diandalkan. Ada beberapa karakteristik SDM potensial yang dibutuhkan oleh organisasi antara lain (Hartanto, 2009):

- a) Sebagai pelaku produksi yang mampu mengatur penggunaan mesin, bahan, uang, dan metode.
- b) Sebagai anggota perusahaan yang memiliki potensi yang dapat dikerahkan untuk menciptakan nilai di lingkungan perusahaan.
- c) Sebagai pelaku yang mampu mengatur dan mengendalikan mesin dan peralatan produksi.
- d) Sebagai orang yang dapat memberikan komitmen untuk menghasilkan kinerja terbaik.
- e) Sebagai orang yang mampu berpartisipasi dalam kegiatan produksi dengan semangat "*the men that can make the place develop and grow*".
- f) Sebagai orang yang pantas dipekerjakan karena karakter, kapabilitas, dan kemampuan mengembangkan diri.
- g) Orang yang pantas diberi peluang untuk mengatur kerjanya sendiri.
- h) Sebagai orang yang dapat dipercaya untuk bekerja secara bertanggung jawab dan akuntabel.
- i) Sebagai orang yang pantas diberi peluang mengambil inisiatif dan berpartisipasi secara luas dan proaktif.
- j) Sebagai orang yang dapat diandalkan untuk bekerjasama dalam pekerjaan dan dalam membentuk tim yang terpadu.
- k) Sebagai orang yang mampu sebagai sumber inspirasi untuk sharing pengetahuan

dalam mewujudkan kinerja unggul.

Ellitan (2002) menyatakan bahwa praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang diperkirakan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah kepastian kerja, selektivitas dalam rekrutmen, upah tinggi, upah insentif, kepemilikan karyawan, pembagian informasi, keterlibatan dan pemberdayaan, tim-tim yang diatur tersendiri, pelatihan dan pengembangan keterampilan, penggunaan dan pelatihan silang, kesamaan semua orang, upah/gaji tidak jauh selisihnya, serta kenaikan pangkat bagi orang dalam. Widajanti (2007) menyatakan terdapat empat karakteristik utama yang harus dipenuhi oleh fungsi SDM agar bisa mendukung kompetitif yaitu:

1. Mengintegrasikan kegiatan SDM dengan strategi bisnis.
2. Mengintegrasikan proses SDM dengan proses Manajemen SDM
3. Mengintegrasikan fungsi SDM dengan bisnis
4. Mengintegrasikan cara-cara pengukuran SDM dengan cara pengukuran organisasi secara keseluruhan.

Kompetensi SDM di Era Revolusi Industri 4.0

Kompetensi SDM adalah karakteristik utama yang dimiliki seseorang yang menyebabkan ia mampu berkinerja efektif dan unggul dalam bekerja, yang mencakup perpaduan: pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik pribadi yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan (apa yang harus dilakukan, yang harus diketahui, dan bagaimana

cara terbaik melakukan pekerjaan tersebut) yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang sudah disepakati dan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan yang diakui secara umum, nasional maupun internasional. SDM harus memiliki beberapa kompetensi yang dibutuhkan oleh dunia kerja supaya dapat diandalkan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Kompetensi yang harus dimiliki seorang SDM antara lain:

- a) Pengetahuan substansial, yaitu penguasaan pengetahuan yang memiliki komponen mental yang kognitif dan analitik.
- b) Pengetahuan yang kontekstual, yaitu pengetahuan yang tercermin dari kemampuan anggota perusahaan untuk memahami kondisi lingkungan hidup di sekitar tempat kerjanya, baik di lingkungan alam, sosial, budaya, dan iklim kerja di sekitar suatu objek kajian yang terdapat di tempat kerja.
- c) Keterampilan mental, yaitu penguasaan pengetahuan seseorang ditunjukkan oleh kemampuannya untuk: bermain dengan angka, melakukan manipulasi matematik, menunjukkan kesiagaan mental pada waktu menghadapi fenomena dan peristiwa yang terjadi di lingkungan sekitarnya, memahami dan mengenali pola keteraturan di dalam situasi kacau, mengenali dan memaknakan keterkaitan diantara objek dan peristiwa, memiliki daya analisis dan sintesis yang tinggi
- d) Keterampilan sosial, yaitu penguasaan keterampilan dilihat dari kemampuan seseorang untuk bergaul akrab dan bekerja sama dengan orang lain secara sinergis. Orang yang memiliki keterampilan ini dapat dengan cepat: membangun kedekatan yang akrab dengan orang-orang baru dikenalnya, mengembangkan dan memelihara rasa saling percaya yang tulus, memahami dan tahu bagaimana memenuhi harapan orang lain terhadap dirinya, cerdas dalam membangun lingkungan pergaulan yang ceria, cekatan dalam mengembangkan dan membangun kerjasama diantara orang-orang yang memiliki latar belakang, kepentingan, talenta, dan kemampuan yang berbeda-beda untuk menghasilkan kinerja yang melebihi ekspektasi, mampu untuk mencari penyelesaian dari berbagai permasalahan dan konflik yang bisa timbul di dalam pergaulan di tempat kerja.
- e) Kemampuan ekspresi verbal, yaitu: penguasaan kemampuan seseorang dalam berkomunikasi dan berbagai pengetahuan dan gagasan. Kemampuan ini ditandai oleh kefasihan seseorang untuk mengemukakan secara verbal suatu konsep rumit dengan sederhana, runtun dan dalam bahasa yang secara linguistik dan gramatik benar.

f) Keterampilan manual/keterampilan fisik pertukangan, yaitu kemampuan seseorang memanfaatkan anggota badan dan panca inderanya untuk menciptakan produk dan jasa yang bernilai tinggi. Penguasaan keterampilan ini ditunjukkan oleh kemahiran orang dalam memanfaatkan berbagai peralatan produksi dan mesin produksi, membongkar, memasang kembali, mereparasi, memelihara, dan meningkatkan fungsionalitas mesin dan peralatan, mengetahui dengan baik mesin dan peralatan apa yang perlu digunakannya untuk mengerjakan suatu tugas atau menghasilkan suatu produk atau jasa tertentu, kemampuan meracik dan merakit komponen-komponen menjadi suatu produk yang bernilai tinggi.

Pada era revolusi industri 4.0, setiap organisasi baik organisasi milik pemerintah maupun swasta memiliki tuntutan pada SDM dengan karakteristik bergerak secara lebih cepat dan efektif atas dasar visi dan misinya, selalu berusaha memenuhi pelanggan dengan cepat, kegiatannya bersifat proaktif, mengejar daya saing, anggotanya lebih tekun bekerja, anggotanya harus lebih giat berusaha, pimpinannya mau mengerahkan seluruh karyawannya dengan pemberdayaan, pimpinannya selalu mendorong karyawannya untuk selalu meningkatkan pengetahuan dan kecakapan supaya mutakhir dan relevan dengan tugas,

perencanaannya terpadu, pelaksanaannya dan pengendalian terdesentralisasi, (Hardjosoendarmo, dalam Bendriyanti, 2015).

Perguruan tinggi idealnya menghasilkan sosok lulusan yang memiliki kompetensi untuk menghadapi revolusi industri 4.0 adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk berpikir kritis dan membuat keputusan
2. Kemampuan untuk menyelesaikan masalah atau persoalan yang bersifat kompleks, dan lintas bidang secara cepat dan tepat.
3. Kemampuan berpikir entrepreneurship dan inovatif
4. Kemampuan berkomunikasi dan bekerjasama atau berkolaborasi.
5. Kemampuan menggunakan ilmu pengetahuan, informasi, dan peluang yang ada secara inovatif
6. Kemampuan memegang tanggungjawab dalam hal finansial dan membuat kebijakan. (diadopsi dari *Partnership for Century Skills*, dalam Saputra, 2016)
7. Kemampuan atau kecerdasan emosional
8. Kemampuan sosial dan beradaptasi secara lintas budaya
9. Kemampuan memimpin (*leadership*), bertanggung jawab dan negosiasi.
10. Kemampuan pengetahuan yang kreatif dan fleksibel
11. Kemampuan manajemen operasional
12. Kemampuan literasi informasi, literasi media, dan literasi ICT, termasuk memahami big data dan *artificial intelligence*.

Proses pembentukan Kompetensi SDM

Ada beberapa proses penciptaan nilai kompetensi SDM yaitu (Hartanto, 2009):

- a) Diperoleh seseorang dari lingkungan eksternal dalam rangka pelaksanaan tugas atau pekerjaan melalui proses belajar mandiri maupun organisasional yang berlangsung secara formal maupun informal di lingkungan perusahaan, di lingkungan pendidikan dan pelatihan, di dalam kehidupan profesional, maupun dari kehidupan sosialnya.
- b) Berwujudnya pengetahuan dan keterampilan yang dicari, dipilih secara seksama dan rasional, serta dikuasai seseorang sepanjang kehidupan profesional dan sosialnya dalam rangka usaha menjadikan dirinya lebih mampu untuk mengatasi tantangan bisnis dan kerja dengan lebih baik.
- c) Mencerminkan intelek (informasi dan pengetahuan bermakna) yang mengalir masuk ke dalam diri orang sebagai hasil suatu proses belajar secara berkelanjutan, yang di dalam diri orang tersebut menjelma sebagai intelegensi intelektual yang dapat digunakan untuk melakukan suatu tugas dengan lebih cerdas, efektif, dan efisien.
- d) Digunakan sebagai instrumen untuk meningkatkan ketepatan dan efisiensi kerja serta melipatgandakan efektifitas keputusan maupun

tindakan yang diambil dalam rangka penciptaan nilai.

- e) Ditumbuhkembangkan secara maksimal melalui proses belajar dan saling berbagi gagasan, pengetahuan, dan informasi yang dijalankan dengan mentalitas berkelimpahan.
- f) Pencapaian, penguasaan, penggunaan, dan pengembangannya akan berlangsung secara maksimal di dalam iklim intelektual yang berkualitas.

Menurut Palas dalam Dahlia, (2016), ada lima karakteristik yang membentuk kompetensi yaitu:

- a) Pengetahuan, merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran
- b) Keterampilan, merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan
- c) Konsen diri dan nilai-nilai, merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia berhasil dalam suatu situasi.
- d) Karakteristik pribadi, merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan
- e) Motif, merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Wibowo dalam Dahlia (2016) mengatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi adalah:

- 1) Keyakinan dan nilai-nilai. Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu seseorang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.
- 2) Keterampilan. Dengan memperbaiki ketrampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dan berdampak baik kepada budaya organisasi dan kompetensi individual.
- 3) Pengalaman. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.
- 4) Karakteristik kepribadian. Kepribadian dapat mempengaruhi kepribadian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan hubungan.
- 5) Motivasi. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.
- 6) Isu emosional. Harus mampu mengatasi yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi. Akan tetapi tidak beralasan mengharapkan pekerja mengatasi hambatan emosional tanpa bantuan banyak diantaranya dianggap tabu dalam lingkungan kerja.
- 7) Kemampuan intelektual. Kompetensi tergantung pada penguasaan kognitif seperti pemikiran konseptual dan analitik. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.
- 8) Budaya organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:
 - a. Praktek rekrutmen dan seleksi karyawan, mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan yang memiliki tingkat keahlian yang tertinggi
 - b. Sistem penghargaan mengkomunikasikan

- pada organisasi bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
 - d. Filosofi organisasi misi dan visi dan nilai-nilai yang berhubungan dengan semua kompetensi.
 - e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan
 - f. Komitmen tentang pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan kepada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
 - g. Proses organisasional yang mengembangkan kepemimpinan secara langsung berpengaruh terhadap kompetensi pemimpin

lebih cepat, atau lebih bermakna. Daya saing adalah kemampuan seseorang atau organisasi untuk menunjukkan hasil yang lebih baik/unggul, lebih cepat, lebih murah dibandingkan dengan sebelumnya atau dengan yang lainnya. Dengan demikian SDM yang berdaya saing tinggi adalah yang memiliki kapasitas dan kapabilitas untuk menghasilkan keunggulan dalam hal/ bidang/ aspek tertentu sehingga menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat, lebih baru, dan lebih murah dibandingkan dengan sebelumnya atau dengan yang lainnya (Saragih, 2012).

Daya saing mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan dan memperoleh pangsa pasar di dalam industrinya. Daya saing berkaitan dengan efektifitas perusahaan, yaitu apakah perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Para pemangku kepentingan meliputi para pemegang saham yang menginginkan tingkat pengembalian investasi, para pelanggan menginginkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi, para karyawan menginginkan pekerjaan yang menarik dan kompensasi yang layak atas pelayanan yang mereka berikan. Masyarakat menginginkan perusahaan dapat berkontribusi terhadap aktivitas-aktivitas dan proyek-proyek serta meminimalkan pencemaran lingkungan (Noe, 2011)

Membangun SDM yang berdaya saing tinggi merupakan pekerjaan yang harus dilakukan oleh perusahaan secara terpadu, terencana dan tersistem dengan mempertimbangkan karakter, harkat, martabat, minat, bakat, dan latar belakang yang berbeda-beda dari SDM tersebut. Strategi membangun

Strategi mewujudkan SDM yang berdaya saing tinggi di era revolusi industri 4.0

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 tahun 2007 dinyatakan bahwa daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik,

SDM berdaya saing tinggi di era revolusi industri 4.0 dapat dilakukan dengan cara:

1) Peningkatan kompetensi SDM

Pengertian kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki seseorang yang menyangkut pengetahuan, ketrampilan, sikap, dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Peningkatan kompetensi SDM adalah melalui peningkatan pendidikan dan ketrampilan SDM. Schuller & Youngblood dalam Saragih (Hendrawan, 2012) mengatakan bahwa pengembangan SDM pada suatu organisasi akan melibatkan faktor pendidikan dan pelatihan.

Hasil penelitian membuktikan bahwa tingkat pendidikan dan keterampilan seseorang berpengaruh positif dengan pola berpikir, pengambilan keputusan, tingkat kematangan, wawasan, dan cara pandang terhadap sesuatu hal. Menurut Early dalam Kydd (1997) bahwa kompetensi penting tapi bukan kriteria yang cukup bagi manajemen yang baik. Kita semua dapat membayangkan seseorang yang mampu memenuhi kompetensi seperti yang dilukiskan di dalam bidang tertentu, namun gagal untuk dipahami sebagai manajer yang baik. Hal inilah yang tidak dikaji secara eksplisit dalam pendekatan ini yaitu kualitas pribadi yang sedemikian sering mencapai atau merintangi prestasi. Kompetensi SDM disesuaikan dengan kondisi yang ada di era revolusi industri 4.0 termasuk kebutuhan industrinya.

Kompetensi merupakan syarat utama dalam pencapaian standar mutu layanan pekerjaan. Kompetensi dapat dibangun melalui pendidikan dan pelatihan yang sistematis dan terstruktur sesuai dengan jenjang masing-masing. Menurut Prayitno dalam Hadian (2014), standar kompetensi mencakup tiga hal yaitu:

- a) Pengetahuan (*knowledge*) yaitu fakta dan angka dibalik aspek teknis.
- b) Ketrampilan (*skills*) yaitu kemampuan untuk menunjukkan tugas pada tingkat kriteria yang dapat diterima secara terus menerus dengan kegiatan yang paling sedikit.
- c) Sikap (*attitudes*) yaitu kemampuan yang ditunjukkan kepada pelanggan dan orang lain bahwa yang bersangkutan mampu berada dalam lingkungan kerjanya.

Spencer dalam Hadian (2014) mengatakan bahwa standar kompetensi meliputi enam kelompok yaitu:

- a) Kemampuan merencanakan dan mengimplementasikan (motivasi untuk berprestasi, perhatian terhadap kejelasan tugas, ketelitian dan kualitas kerja, proaktif dan kemampuan mencari dan menggunakan informasi)
- b) Kemampuan melayani (empati, berorientasi pada pelanggan)

- c) Kemampuan memimpin dan kemampuan mengembangkan orang lain, kemampuan mengarahkan kerjasama kelompok, kemampuan memimpin kelompok.
- d) Kemampuan berpikir (berpikir analisis, berpikir konseptual, keahlian teknis, profesional dan manajerial)
- e) Kemampuan bersikap dewasa (kemampuan mengendalikan diri, fleksibilitas, komitmen terhadap organisasi).

2) Sistem pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan pegawai. Pelatihan dan pengembangan adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi (Mondy, 2008). Ada beberapa alasan mengapa pendidikan dan pelatihan harus dilakukan antara lain:

- a) Pegawai yang baru direkrut seringkali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
- b) Upaya menyesuaikan SDM dengan perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja.
- c) Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas kerja.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah:

- a) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan

sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan institusi.

- b) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan.
- c) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
- d) Menciptakan kesamaan visi, dan pola pikir dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Menurut Nitisemito dalam Meitaningrum mengatakan ada beberapa sasaran yang ingin dicapai dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan antara lain:

- a) Agar pekerjaan dapat dilakukan dan diselesaikan lebih cepat dan baik dari pada sebelumnya.
- b) Mengajarkan bagaimana cara menghemat bahan baku, bahan penunjang, dan bahan pembantu kegiatan pekerjaan dengan baik.
- c) Mengajarkan bagaimana cara penggunaan sarana dan prasarana kantor dengan baik agar peralatan itu bertahan lama dan memperpanjang umur peralatan tersebut.
- d) Mengajarkan bagaimana menekan angka kecelakaan kerja dengan sekecil-kecilnya.

- e) Meningkatkan rasa tanggungjawab terhadap karyawan.

Pengembangan SDM merupakan kegiatan memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektifitas organisasi. Usman mengatakan bahwa seiring tuntutan teknologi dan persaingan yang ketat, maka kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi harus dapat dioptimalkan melalui pendidikan dan pelatihan pegawai yang berbasis kompetensi. Hal ini memberikan dampak yang positif ketika sumber daya manusia yang kompeten mampu membawa keberhasilan pribadinya pada peningkatan kinerja organisasi.

Dengan demikian semakin tinggi frekuensi serta kualitas pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan kualitas SDM-nya. Pengembangan SDM ditujukan untuk membekali SDM supaya dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan SDM di era revolusi industri 4.0.

Menurut Sedarmayanti (2013), Mondy (2008), dan Kasmir (2016), tujuan umum dari pelatihan dan pengembangan karyawan yaitu:

- a) Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- b) Mengembangkan ketrampilan/keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif.
- c) Mengembangkan/merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan sesama karyawan dan pimpinan.
- d) Meningkatkan pengetahuan para karyawan tentang

pesaing dan budaya asing yang sangat penting untuk keberhasilan di pasar-pasar luar negeri.

- e) Membantu memastikan para karyawan memiliki ketrampilan - keterampilan dasar untuk bekerja dengan teknologi yang baru, seperti robot dan proses-proses memanfaatkan bantuan komputer.
- f) Membantu para karyawan dalam memahami cara bekerja secara efektif di dalam tim agar dapat memberikan kontribusi terhadap produk dan kualitas pelayanan.
- g) Memastikan bahwa budaya perusahaan menekankan pada budaya inovasi, kreativitas, dan pembelajaran.
- h) Menjamin keamanan pekerjaan dengan menyediakan cara-cara baru bagi para karyawan untuk memberikan kontribusi pada perusahaan ketika pekerjaan dan kepentingannya berubah, atau ketrampilan-ketrampilan lainnya menjadi usang.
- i) Mempersiapkan para karyawan untuk menerima dan bekerja lebih efektif satu sama lain.
- j) Meningkatkan rasa tanggung jawab
- k) Meningkatkan ketaatan.
- l) Meningkatkan rasa percaya diri.
- m) Memperdalam rasa memiliki perusahaan.
- n) Memberikan motivasi kerja
- o) Menambah loyalitas.
- p) Memahami lingkungan kerja.

3) Perubahan budaya kerja

Menurut Robin (2006) budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dan organisasi lain. Killman, dkk dalam Sutrisno (2008) membuat definisi budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, norma-norma yang telah lama berlaku disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi. Menurut Robin ada tujuh karakteristik utama hakikat budaya organisasi yaitu:

- a) Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
- b) Perhatian terhadap detail. Sejauh mana para karyawan diharapkan memiliki presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang di dalam organisasi itu

- e) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan dan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu
- f) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* bukannya pertumbuhan

Budaya kerja seseorang ditentukan oleh sikap mental orang tersebut. Sikap mental adalah konsepsi perilaku yang muncul dari jiwa seseorang sebagai reaksi atas dasar situasi yang mempengaruhinya. Budaya kerja perusahaan adalah tindakan menghasilkan nilai tambah yang sudah menjadi kebiasaan yang mendarah daging dan telah dimiliki sebagian besar karyawan perusahaan (Poerwopoespito, 2010). Pola pikir dan sikap mental (*mind set*) SDM perlu diubah ke arah modernitas. Budaya kerja SDM harus mengarah pada budaya kerja yang produktif, efisien, efektif, bermoral, disiplin, responsif, dan profesional, serta memiliki jiwa *entrepreneurship* (wirausaha).

Organisasi yang telah mempunyai norma yang kuat, akan mempengaruhi setiap tindakan yang dilakukan setiap pegawai dan akan menjadikan kesadaran setiap anggotanya tentang apa yang harus diperbuat setiap waktu ketika mereka berada di lingkungan kerja. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang didalam suatu organisasi

mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Budaya organisasi tersosialisasi dan terinternalisasi pada para anggota organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan untuk mencapai efektivitas organisasi dan kinerja yang tinggi. Budaya organisasi sebagai salah satu alat strategis dalam menghadapi perubahan dan diharapkan sebagai alat meningkatkan keunggulan bersaing bagi organisasi, yang kemudian akan mengantarkan organisasi memiliki sumber daya manusia yang mumpuni.

Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektifitas kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh

Bangun (2008) menyatakan budaya korporat dapat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Perusahaan yang menganut budaya organisasi pada pelanggan, pemegang saham, dan karyawan serta kepemimpinan manajerial di semua tingkatan, mampu mengungguli perusahaan yang tidak memiliki budaya semacam itu. Budaya korporat merupakan faktor kunci untuk menentukan berhasil tidaknya perusahaan dapat mengungguli perusahaan sejenis lainnya.

Budaya perusahaan kuat akan dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan tinggi, yang berarti dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Budaya kuat dapat mendorong perilaku para karyawan

dan unsur-unsur lainnya dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan tersebut, dan perusahaan akan sukses ialah yang mampu mengelola budaya baru dengan nilai-nilai yang mengembangkan perilaku ke arah keberhasilan yang kompetitif.

Observasi yang dilakukan Miller selama 14 tahun pada berbagai perusahaan di Amerika, disimpulkan setidaknya ada delapan nilai primer yang menjadi seni budaya perusahaan yang sukses, yaitu asas-asas tujuan, consensus, keunggulan, kesatuan, prestasi, empiris, keakraban dan integrasi

Miller dalam Sutrisno (2012) mengatakan bahwa masa mendatang ditandai oleh kompetisi global dan perusahaan yang sukses adalah yang mampu mengelola budaya yang baru dengan nilai-nilai yang mengembangkan perilaku ke arah keberhasilan yang kompetitif. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Jadi budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektifitas kinerja dan pada akhirnya akan meningkatkan daya saing organisasi. Budaya organisasi harus dapat mengadopsi budaya modern yang aktual berlaku di era revolusi industri 4.0 yaitu kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi antar budaya untuk memperkuat posisi persaingan.

KESIMPULAN

Bahwa kompetensi sangat berperan penting dalam mewujudkan SDM yang berdaya saing tinggi di era revolusi industri 4.0. Seorang SDM harus selalu berusaha untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap, sehingga SDM tersebut dapat memiliki keunggulan dalam berkontribusi mewujudkan visi dan misi organisasi.

Suatu organisasi dalam mewujudkan SDM yang berdaya saing tinggi di era revolusi industri 4.0 perlu melakukan upaya peningkatan kompetensi SDM sesuai yang dibutuhkan, pendidikan dan pelatihan serta perubahan budaya kerja yang kompetitif. Peran kompetensi dalam mewujudkan SDM yang berdaya saing tinggi dapat dilakukan dengan cara peningkatan kompetensi, pendidikan dan pelatihan, perubahan budaya kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson, 2008, Budaya Organisasi: Dampaknya pada peningkatan daya saing perusahaan, Jurnal Manajemen Universitas Kristen Maranatha, Bandung, Vol.8, No.1 November 2008 (www.budayaorganisasi-wilsonbangun)
- Bendriyanti, Rita Prima, 2015, Manajemen mutu layanan akademik dalam meningkatkan kompetensi lulusan di perguruan tinggi swasta di Provinsi Bengkulu, Jurnal Tarbawi, Volume No.1, Januari – Juni 2015, Universitas Dehasen Bengkulu (www.manajemenmutulayanan@gmail.com)
- Dahlia, Pengaruh kompetensi SDM dalam sistem pengendalian internal terhadap kualitas penyajian laporan keuangan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Majene, Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban, Volume 2 No.1 Juli 2016 (www.pengaruhkompetensiSDM-dahlia)
- Ellitan, Lena, 2002, Praktik-praktik pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif berkelanjutan, Jurnal Ekonomi Manajemen, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Hadian, Dedi, Yani Suharyani (2014) Pengaruh Motivasi, Komunikasi, dan Kompetensi dan efektifitas kinerja aparatur negara serta dampaknya terhadap efektifitas organisasi Badan Promosi dan Penanaman Modal Daerah Propinsi Jawa Barat, Jurnal Ekonomi, Bisnis, & Entrepreneurship, STIE Pasundan, Bandung, Volume 8 Nomor 1 April 2014, (www.pengaruhmotivasi,komunikasi,dankompetensi-Hadian)
- Hartanto (2012), Modal Insani: Konsep dan Operasionalnya, dalam: Hendrawan, Sanerya, dkk, (2012), Pengembangan Human Capital, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Kasmir, (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia, Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Kydd, Lesly, Megan Crawford, dkk, 1997, *Professional Development for Educational Management* Pengembangan profesional untuk manajemen pendidikan, (Terjemahan Dra.

-
- Ursula Gyari B), Penerbit Grasionda, Jakarta
- Meitaningrum, Dhita Ayu, Imam Hardjanto, dkk, Efektifitas Pendidikan dan Pelatihan dalam meningkatkan kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang, Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 1 No.3
- Mondy, R.Wayne, (2008), Manajemen Sumber Daya Manusia, (terjemahan: Bayu Airlangga), Erlangga, Jakarta
- Noe, Raymon, John R. Hollenbeck, dkk, (2011) Manajemen Sumber Daya Manusia (terjemahan: David Wijaya), Salemba Empat, Jakarta
- Poerwopoespito, FX.Oerip.S, TA.Tatag Utomo, (2010) Menggugah Mentalitas Profesional & Pengusaha Indonesia, Grasindo, Jakarta
- Robins, Stephen P, 2006, Perilaku Organisasi, (terjemahan: Drs. Benyamin Molan), Penerbit Indeks, Jakarta
- Saputra, Hatta, 2016, Pengembangan mutu pendidikan menuju era globalisasi, CV.SMILE'S INDONESIA INSTITUT, Bandung
- Saragih, Erika Revida, (2012) Strategi Membangun Human Capital birokrasi daerah yang berdaya saing tinggi , dalam: Hendrawan, Sanerya, dkk, (2012), Pengembangan Human Capital, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Sedarmayanti, (2013), Manajemen Sumber Daya Manusia, Refika Aditama, Bandung
- Schuller, Randall, Susan E. Jacson, (1997), Manajemen Sumber Daya Manusia, (Terjemahan: Nurdin Sobari), Erlangga, Jakarta
- Sutrisno, Edy, (2010) Manajemen Sumber Daya Manusia, Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Sutrisno, Edy, (2012) Budaya Organisasi, Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Suwatno, Donni Juni Priansa, (2011) Manajemen Sumber Daya Manusia, Alfabeta, Bandung
- Usmara, A, (2007), Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Amara Books, Yogyakarta
- Usman, Fajar, Program pendidikan dan pelatihan pegawai dalam upaya meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (www.program pendidikan dan pelatihan pegawai-usmanfajar)
- Widajanti, Erni, (2007), Perencanaan Sumber Daya Manusia yang efektif: Strategi mencapai keunggulan kompetitif, Jurnal Manajemen Ilmiah: Ekonomi & Kewirausahaan, Volume 7 No.2 (www.perencanaan sdm yang efektif-widajanti)