

Analisis situasional kinerja dan kompetensi profesi manajemen sumber daya manusia di Indonesia

Arry Ekananta¹, Syamsul Maarif², Joko Affandi³, Anggraini Sukmawati⁴

¹Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor

²Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor

³Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor

⁴Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

¹Email: aekananta@gmail.com

²Email: syamsul4958@gmail.com

³Email: joko@sb.ipb.ac.id

⁴Email: anggrainism@apps.ipb.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kontribusi dan standar kompetensi praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Indonesia saat ini. Analisis situasional dilakukan secara statistik deskriptif dengan melibatkan 177 praktisi MSDM dan pengguna jasa layanan praktisi MSDM melalui kuesioner daring dan dokumen fisik menggunakan non-random purposive sampling. Kuesioner analisis situasional berhasil memetakan persepsi praktisi MSDM dan pengguna jasa layanan praktisi MSDM yang menyatakan (1) pentingnya kontribusi praktisi MSDM terhadap kinerja organisasi; (2) peran praktisi MSDM yang diharapkan di masa depan yang menekankan pada peran strategis sebagai Strategic Partner; (3) pentingnya standar sasaran kinerja dan sertifikasi profesi; serta (4) usulan penyempurnaan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) MSDM berupa enam kompetensi tambahan yaitu kemampuan memahami kegiatan operasional proses bisnis organisasi, kemampuan menggunakan media sosial dalam menunjang peran sebagai praktisi SDM, kemampuan berhubungan dan meyakinkan orang lain, kemampuan mendapatkan kepercayaan orang lain melalui pencapaian hasil, manajemen proyek, dan audit SDM.

Kata Kunci: kinerja, kompetensi; kontribusi; praktisi msdm di Indonesia; sertifikasi; skkni msdm; standar pengukuran kinerja msdm

Situational analysis of the performance and competence of the human resource management profession in Indonesia

Abstract

This study was conducted to evaluate the situation Human Resources Management (HRM) practitioners' contribution and standard competences in Indonesia at current situation. The situational analysis is conducted by using descriptive statistical methods involving 177 HRM practitioners and users through online combined with pencil and paper questionnaire study using non-random purposive sampling. Questionnaire assessment successfully mapped perception of HRM practitioners and users who stated the (1) importance of HRM practitioners contribution on organization performance; (2) expected HRM practitioners roles in near-future which emphasize on strategic role by becoming a Strategic Partner; (3) importance on HRM performance measurement standard and professional certification; and (4) improvements on HRM National Competency Standard development in terms of adding six new competencies which are understanding internal business operations, leveraging social media tools, influencing and relating to others, earns trust through results, project management, and HR audit.

Keywords: *Indonesia's hrm practitioner; hrm performance measurement standard; hrm national competency standard; contribution; competency; certification*

PENDAHULUAN

Perkembangan pesat yang terjadi di lingkungan profesi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terutama di lingkup pelatihan dan sertifikasi, manajemen kinerja, manajemen talenta, serta manajemen remunerasi seakan memiliki satu benang merah yaitu kontribusi terhadap organisasi. Benang merah tersebut menegaskan kembali pentingnya kontribusi individu, selain kapabilitas maupun kompetensi yang dimilikinya. Evolusi pemikiran mengenai efektivitas pelatihan yang digagas oleh Kirkpatrick DL dan Kirkpatrick JD (2006), termasuk pelatihan terkait profesi MSDM, juga telah menemui kemajuan yang berarti dengan dikembangkannya evaluasi pelatihan sampai lima tingkatan: reaction-learning-behavior-result-ROTI (return on training investment). Evaluasi ini memungkinkan organisasi melihat dampak nyata suatu pelatihan terhadap kinerja individu, termasuk perhitungan untung-ruginya secara finansial. Seiring ditetapkannya Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Kategori Jasa Profesional, Ilmiah dan Teknis Golongan Pokok Kegiatan Kantor Pusat dan Konsultasi Manajemen Bidang MSDM sesuai Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 307 Tahun 2014 (Kemnakertrans 2014), dunia pelatihan MSDM di Indonesia seakan bangkit kembali. Kali ini muncul pemain baru yaitu Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) MSDM selain Lembaga Diklat Profesi (LDP) MSDM yang sudah ada terlebih dahulu. Lembaga ini nantinya akan berfungsi sebagai lembaga resmi yang menjalankan proses sertifikasi melalui skema uji kompetensi MSDM.

Manajemen kinerja organisasi dan individu juga mengalami evolusi pemikiran yang sangat pesat dengan salah satu perangkatnya yang mendunia yakni Balanced Scorecard (BSC), hasil pengembangan Kaplan dan Norton (1996). Penelitian Pella (2016) menegaskan bahwa tujuan organisasi berupa peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan dari seberapa baik formulasi strategi, namun lebih utama ditentukan dari seberapa efektif proses implementasi strategi. Hal ini sejalan dengan hasil survei mengenai eksekusi strategi yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton (2008). Pella (2016) juga menyatakan bahwa terdapat tujuh permasalahan terkait langkah-langkah implementasi strategi, salah satunya adalah ketidaktajaman indikator kinerja setiap jabatan. Organisasi sama sekali tidak serius membuat, memperjelas, mendokumentasikan, dan mempertajam indikator kinerja bagi karyawannya padahal menurut Kaplan dan Norton (1996), perspektif Learning and Growth merupakan perspektif penting dan mendasar bagi perspektif-perspektif lainnya.

Di sisi lain Tyson (2006) memaparkan bahwa saat ini semakin banyak organisasi menerapkan bayaran berbasis kinerja (performance-based pay) sebagai bagian dari penerapan konsep 3P (pay for position, pay for person, pay for performance) dalam manajemen remunerasi. Manopo (2011) menggarisbawahi bahwa kontribusi, selain potensi, juga menjadi salah satu pertimbangan utama dalam pengidentifikasian talenta organisasi. Pella dan Inayati (2011) mengelaborasi lebih lanjut bahwa kedua dimensi tersebut, potensi dan kontribusi, kemudian membentuk peta human asset value (HAV) yang membantu memetakan talenta organisasi. Organisasi biasanya akan memberi perhatian khusus kepada talenta kategori star dan deadwood.

Becker et al. (2001) meyakini bahwa fungsi MSDM dapat menjadi mitra strategis yang sangat penting dalam pencapaian sasaran organisasi. Istilah mitra strategis (strategic partner) merupakan salah satu peran dari fungsi MSDM yang diperkenalkan oleh Ulrich (1996) selain tiga peran lainnya yaitu sebagai agen perubahan (change agent), penyemangat karyawan (employee champion), dan ahli administratif (administrative expert). Kunci keberhasilan menjalankan perannya sebagai mitra strategis terletak pada kemampuan fungsi MSDM mengidentifikasi dan mengukur kinerja MSDM yang menyokong strategi organisasi dan sistem MSDM yang mencetak kinerja-kinerja tersebut.

Praktisi MSDM dapat memastikan kontribusi strategis mereka dengan cara menyusun sistem pengukuran yang secara nyata menunjukkan dampak MSDM terhadap kinerja organisasi, misalnya melalui Human Resource (HR) Scorecard yang menggambarkan arsitektur MSDM suatu organisasi. Becker et al. (2001) juga menyatakan bahwa saat ini para praktisi MSDM semakin tertantang untuk meraih cara pandang yang lebih strategis berkenaan dengan peran mereka dalam organisasi, terutama mengukur kinerja tenaga kerja dan kontribusinya terhadap kinerja perusahaan.

Triyonggo (2016b) menegaskan bahwa untuk membangun praktisi MSDM yang kompeten di bidangnya diperlukan program pembangunan kapabilitas yang komprehensif, terukur, dan mampu telusur. SKKNI MSDM (Kemnakertrans 2014) memudahkan setiap praktisi MSDM dan para

pimpinan organisasi serta semua pemangku kepentingan lainnya dalam memahami ruang lingkup dan pengetahuan tentang standar kompetensi seorang praktisi MSDM.

Maarif dan Kartika (2012) dalam konteks keterkaitan antara kompetensi dengan kinerja menegaskan bahwa kompetensi tidak otomatis menjadi kinerja. Kompetensi membutuhkan lingkungan dan suasana yang tepat untuk bisa menghasilkan kinerja. Sebaliknya kinerja tidak akan pernah memuaskan tanpa adanya kompetensi yang memadai. Jadi, kompetensi adalah persyaratan yang harus dipenuhi untuk dapat menghasilkan kinerja, karena kompetensi menggambarkan proses bagaimana karyawan melakukan pekerjaannya untuk mencapai hasil.

Mengacu pada pemikiran Becker et al. (2001), Maarif dan Kartika (2012), serta Triyonggo (2016b) tersebut, selain percepatan dalam membangun kompetensi praktisi MSDM di Indonesia seperti temuan Triyonggo et al. (2015), praktisi MSDM membutuhkan standar kinerja profesi MSDM agar dapat menjadi praktisi MSDM yang kontributif. Standar kinerja tersebut merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari model manajemen kinerja profesi MSDM. Namun sebelumnya, dirasa perlu untuk mengidentifikasi situasi saat ini melalui kuesioner analisis situasional. Kuesioner tersebut akan dapat memberikan kontribusi kebaruan berupa analisis situasional kontribusi para praktisi MSDM di Indonesia saat ini sebagai basis penelitian lebih lanjut dan bahan masukan proses pemodelan. Kebaruan lainnya adalah adanya usulan perbaikan terhadap standar SKKNI MSDM yang ada saat ini.

Tinjauan Pustaka

Menurut Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2012 tentang Sistem Standardisasi Kompetensi Kerja Nasional (Kemnakertrans 2012) yang dipertegas pada Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor KEP.217/LATTAS/XII/2012 tentang Pedoman Tata Cara Pemetaan Kompetensi (Binalattas 2012), penyusunan peta standar kompetensi profesi mengikuti metodologi Regional Methodology Competency Standard (RMCS) yaitu metodologi standar kompetensi mengacu pada fungsi suatu profesi berdasarkan urutan: judul unit, deskripsi unit, elemen kompetensi, dan kriteria unjuk kerja.

Sasaran kinerja muncul di tingkat elemen kompetensi yang direpresentasi oleh komponen kriteria unjuk kerja namun tidak ada sasaran kinerja di tingkat unit kompetensi. Akibatnya, sasaran kinerja tersebut terlalu mikro dan tidak menggambarkan kebutuhan/voice of customer (VOC) dari pengguna layanan maupun pemangku kepentingan MSDM. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Triyonggo (2016b) bahwa standar kompetensi hanya menysasar pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja namun tidak pada kontribusi.

Menurut Robinson DG dan Robinson JC (1995) terdapat kesenjangan ketika manajer pelatihan melihat dirinya lebih sebagai penyedia program-program pelatihan dan bukan seseorang yang seharusnya bersama-sama dengan manajemen berupaya meningkatkan kinerja untuk mendukung kebutuhan bisnis. Seharusnya manajer pelatihan yang berpola pikir dari sudut pandang kinerja akan berpikir mengenai apa yang harus dilakukan orang-orang agar sasaran organisasi bisa dicapai, hal ini berbeda sekali dengan proses pelatihan tradisional yang menekankan pada apa yang harus dipelajari orang-orang. Wirawan (2013) lalu mengelompokkan dimensi kinerja menjadi tiga jenis: (1) Hasil kerja yaitu kuantitas dan kualitas hasil kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, hasil kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat diukur kuantitas dan kualitasnya; (2) Perilaku kerja yaitu ketika berada di tempat kerja dan melaksanakan pekerjaannya, karyawan melakukan dua jenis perilaku yaitu perilaku kerja dan perilaku pribadinya; dan (3) Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan yaitu sifat pribadi yang diperlukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Kaufman (2000), pencapaian keberhasilan dipengaruhi oleh bagaimana mendefinisikan sukses dengan benar dan bagaimana mengukurnya. Hasil harus didefinisikan dalam bentuk sasaran kinerja terukur dan dalam tiga tingkatan yang saling terhubung: mega (korporat), makro (unit bisnis), dan mikro (kelompok kecil/individu). Sedangkan menurut Ruky (2014) skema tahapan kontribusi modal insani terdiri dari tiga fase dengan detail: Pada Fase 1 terjadi pencarian, akuisisi, pemeliharaan, pengembangan, dan retensi modal insani dengan berfokus pada penurunan biaya serta peningkatan pendapatan; Pada Fase 2 modal insani dialokasikan pada berbagai tugas dan proses dalam lingkungan unit bisnis dengan berfokus pada kontribusi SDM; Pada Fase 3 berfokus pada keunggulan kompetitif yang menjurus pada pencapaian sasaran-sasaran ekonomis.

Pengukuran umumnya dimulai dari Fase 3 (korporat) yang mencakup: Human Capital Costs Factor (HCCF) yang didapat dari remunerasi keseluruhan, biaya tenaga kerja temporer, biaya kemangkiran, dan biaya keluar masuk karyawan; Human Capital Value Added (HCVA) yang didapat dari pendapatan minus biaya pokok penjualan dikurangi biaya remunerasi dibagi dengan jumlah karyawan; Human Capital Return on Investment (HCROI) yang didapat dari pendapatan minus biaya pokok penjualan dikurangi biaya remunerasi dibagi dengan biaya remunerasi. Perhitungan pada Fase 2 (unit bisnis) mencakup produktivitas, kualitas produk/jasa, dan kualitas pelayanan sedangkan perhitungan pada Fase 1 (kelompok kecil/individu) mencakup penilaian atas ketepatan dari kebijakan dan sistem MSDM serta penilai atas kepatuhan terhadap semua kebijakan, prosedur, dan aturan.

Menurut Parmenter (2007), hanya sedikit perusahaan yang benar-benar memonitor Key Performance Indicators (KPI) mereka. Terdapat tiga tipe sasaran kinerja yaitu: Indikator Hasil Utama (key result indicators/KRI) yang menggambarkan bagaimana keberhasilan secara perspektif; Indikator Kinerja (performance indicators/PI) yang menjelaskan apa yang harus dilakukan; dan Indikator Kinerja Utama (key performance indicators/KPI) yang menjelaskan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja secara dramatis. Sebuah perusahaan seharusnya memiliki laporan pengawasan yang berisi sepuluh ukuran tingkat tinggi KRI untuk direksi, dan sebuah balanced scorecard (BSC) yang berisi hingga dua puluh ukuran (campuran KPI dan PI) untuk pihak manajemen.

Menurut Luis et al. (2011) yang perlu diperhatikan adalah bagaimana memilih indikator kinerja utama yang tepat, yaitu indikator kinerja utama yang dapat memberikan gambaran utuh tentang pencapaian sasaran strategis. Pemilihan indikator kinerja utama yang tepat sangat tergantung pada sasaran strategis yang ingin dicapai. Sesuai dengan kedekatan antara indikator kinerja utama dengan sasaran strategis, terdapat tiga jenis indikator kinerja utama: (1) indikator kinerja utama eksak, yaitu semua aspek dari sasaran diukur; (2) indikator kinerja utama proksi, yaitu hanya sebagian aspek dari sasaran diukur; dan (3) indikator kinerja utama aktivitas/inisiatif yang menggambarkan masukan atau usaha.

Walsh (2003) dan Marr (2014) mengatakan bahwa agar setiap indikator menjadi penting, indikator tersebut harus berkaitan dengan aspek yang paling penting dan kritis dari perusahaan. Seperti halnya setiap perusahaan memiliki strategi dan prioritas strategis yang berbeda, setiap perusahaan membutuhkan sekumpulan KPI yang unik. Agar KPI dapat memberi nilai tambah, mereka harus meningkatkan kinerja dan menyebabkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Jika mereka tidak membantu memperbaiki kinerja atau pengambilan keputusan maka mereka sebaiknya tidak menjadi KPI dan kemungkinan besar merugikan perusahaan dengan menambah beban kerja mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan kinerja serta mempersulit mendapatkan informasi yang relevan.

Adanya diskrepansi antara pemahaman yang menekankan pentingnya kompetensi dengan kenyataan yang membutuhkan kontribusi praktisi MSDM serta baru adanya standar kompetensi profesi MSDM yang tertuang dalam SKKNI MSDM namun belum adanya peta standar sasaran kinerja profesi MSDM maka kebutuhan akan standar sasaran kinerja yang menggambarkan bentuk kontribusi praktisi MSDM di Indonesia menjadi sangat penting dan prioritas. Standar sasaran kinerja ini diyakini akan dapat mempertemukan ekspektasi organisasi yang tertuang dalam kebutuhan pengguna layanan MSDM dengan pemenuhannya yang disumbangsihkan oleh fungsi MSDM organisasi.

METODE

Penelitian dilakukan di Indonesia, terutama di wilayah Jakarta-Bogor-Depok-Tangerang-Bekasi (Jabodetabek), kota-kota besar di Pulau Jawa seperti Bandung, Semarang, dan Surabaya serta kota-kota besar di luar Pulau Jawa seperti Pekanbaru, Ambon, dan Kutai Barat dengan melibatkan para praktisi MSDM dan pimpinan organisasi/perusahaan sebagai pengguna jasa praktisi MSDM. Kegiatan pengumpulan data riset sampai dengan pemrosesan data dari hasil kuesioner dan FGD serta sampai pada penyelesaian penulisan disertasi memakan waktu sepuluh bulan sehingga dapat selesai pada akhir Oktober 2017.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan menggunakan metode survei dengan instrumen pengumpulan berupa kuesioner yang disebar kepada responden. Kerangka *sampling* yang dipergunakan pada tahapan analisis situasional adalah *purposive sampling* melibatkan, namun tidak terbatas pada, anggota Indonesia *Certified Human Resources Professional* (ICHRP). ICHRP merupakan wadah alumni Program CHRP

Universitas Atma Jaya Jakarta. Pemilihan kerangka *sampling* ini didasarkan pada pertimbangan bahwa anggota ICHRP adalah para praktisi MSDM yang berasal dari beragam latar belakang industri.

Analisis statistik deskriptif digunakan sebagai alat pendekatan kuantitatif untuk menyajikan hasil pengolahan data primer baik yang berasal dari praktisi maupun pengguna jasa praktisi MSDM. Sejumlah data primer yang berasal dari pertanyaan dan pernyataan pada kuesioner diolah menggunakan penentuan bobot dengan metode Eckenrode. Menurut Maarif dan Tanjung (2003), konsep dari pembobotan ini adalah dengan melakukan perubahan urutan menjadi nilai: urutan 1 dengan tingkat (nilai) yang tertinggi, urutan 2 dengan tingkat (nilai) di bawahnya, dan seterusnya. Dengan demikian, nilai adalah jumlah kriteria dikurangi dengan urutan.

Statistik deskriptif kuesioner disusun berdasar data pribadi responden yang mencakup (1) jenis kelamin; (2) usia; (3) jabatan saat ini; (4) lama bekerja di perusahaan; (5) pendidikan formal terakhir; (6) jumlah karyawan di perusahaan; dan (7) bidang/jenis usaha perusahaan. Kuesioner yang disebar bertujuan untuk mengidentifikasi situasi saat ini dengan fokus terhadap gambaran terkini responden mengenai (1) sasaran kinerja perusahaan; (2) sasaran kinerja bagian SDM; (3) sasaran kinerja individu; (4) keterkaitan antara sasaran kinerja individu dengan remunerasi, pengembangan SDM, dan manajemen talenta; (5) kontribusi bagian SDM terhadap pencapaian sasaran kinerja; (6) peran dari bagian SDM dalam pencapaian sasaran kinerja perusahaan; (7) standar sasaran kinerja praktisi MSDM; (8) SKKNI MSDM; (9) kompetensi dalam SKKNI MSDM yang perlu dilengkapi; (10) sertifikasi profesi MSDM; dan (11) tingkat kepentingan antara kompetensi, sertifikasi, dan kinerja. Kesebelas kontrak tersebut kemudian diterjemahkan menjadi tiga puluh butir indikator perilaku.

Seluruh kontrak menggunakan jenis kontrak linear dengan pengecualian dua kontrak yang menggunakan jenis kontrak ortogonal yaitu kontrak (6) peran dari bagian SDM dalam pencapaian sasaran kinerja perusahaan dan (11) tingkat kepentingan antara kompetensi, sertifikasi, dan kinerja. Model penskalaan yang digunakan untuk masing-masing kontrak adalah skala *dichotomous* (pilihan dua), Likert, jenjang, dan *forced choice* mengacu kepada Sekaran (2000), Periantalo (2015a), dan Periantalo (2015b) yang dijabarkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Model penskalaan untuk masing-masing kontrak pada kuesioner

Kontrak	Model Penskalaan
(1) Sasaran kinerja perusahaan	<i>Dichotomous</i> (pilihan dua)
(2) Sasaran kinerja bagian SDM	<i>Dichotomous</i> (pilihan dua)
(3) Sasaran kinerja individu	<i>Dichotomous</i> (pilihan dua)
(4) Keterkaitan antara sasaran kinerja individu dengan remunerasi, pengembangan SDM, dan manajemen talenta	<i>Dichotomous</i> (pilihan dua)
(5) Kontribusi bagian SDM terhadap pencapaian sasaran kinerja	Likert dan jenjang
(6) Peran dari bagian SDM dalam pencapaian sasaran kinerja perusahaan	<i>Forced choice</i>
(7) Standar sasaran kinerja praktisi MSDM	<i>Dichotomous</i> (pilihan dua)
(8) SKKNI MSDM	<i>Dichotomous</i> (pilihan dua)
(9) Kompetensi dalam SKKNI MSDM yang perlu dilengkapi	Likert
(10) Sertifikasi profesi MSDM	<i>Dichotomous</i> (pilihan dua)
(11) Tingkat kepentingan antara kompetensi, sertifikasi, dan kinerja	<i>Forced choice</i>

Sumber: Data diolah

Skala *dichotomous* (Sekaran, 2000) atau disebut juga sebagai pilihan dua (Periantalo, 2015a) adalah model penskalaan untuk memilih antara dua pilihan, contoh memilih antara 'ya' atau 'tidak'. Skala Likert digunakan untuk skala sikap (Periantalo, 2015), didesain untuk mengukur seberapa responden setuju atau sesuai dengan suatu pernyataan (Sekaran, 2000). Jika skala Likert digunakan untuk kontrak sikap, yang mungkin belum pernah dilakukan responden atau bisa juga respons terhadap sesuatu yang responden pikirkan atau bisa jadi sesuatu yang belum responden lakukan, maka skala jenjang lebih digunakan untuk kontrak perilaku yakni kegiatan konkret yang dilakukan dan dapat dilihat secara kasat mata (Periantalo, 2015a). Skala *forced choice* digunakan untuk membandingkan antara sejumlah objek dan membuat urutan diantaranya (Sekaran, 2000).

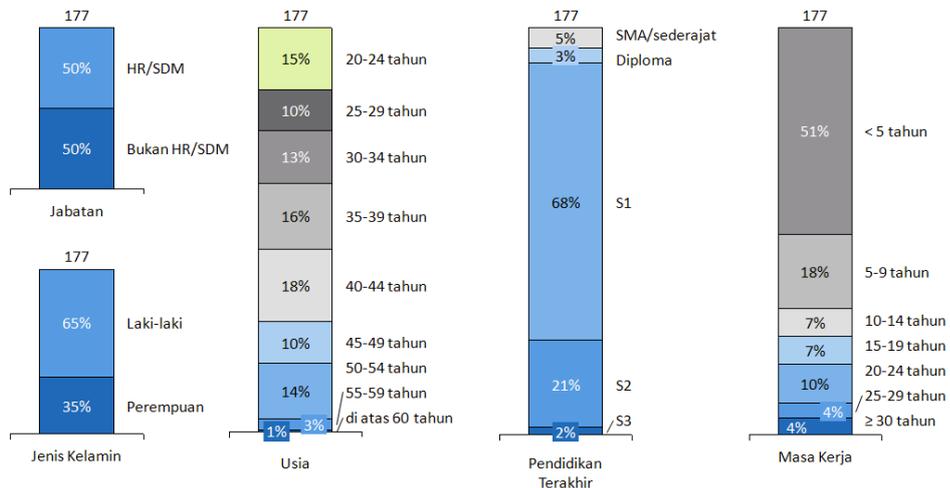
Konstrak (6) dan (11) yang menggunakan skala forced choice akan diolah lebih lanjut menggunakan metode Eckenrode untuk mendapatkan urutan akhirnya. Menurut Maarif dan Tanjung (2003), konsep dari pembobotan metode Eckenrode adalah dengan melakukan perubahan urutan menjadi nilai, yaitu urutan 1 dengan tingkat (nilai) yang tertinggi, urutan 2 dengan tingkat (nilai) di bawahnya, dst. Misalkan kita akan menentukan alternatif keputusan dengan beberapa kriteria keputusan (misal jumlahnya k kriteria), maka urutan 1 mempunyai nilai = k – 1, urutan 2 mempunyai nilai = k – 2, dst. Dengan demikian, nilai = jumlah kriteria – urutan. Formula penentuan bobot:

$$W_e = \frac{\sum_{j=1}^n \lambda_{ej}}{\sum_{e=1}^k \lambda_{ej} \sum_{j=1}^n \lambda_{ej}}, \text{ untuk } e = 1, 2, \dots, k$$

di mana λ_{ej} = nilai tujuan ke- λ oleh ahli ke-j (n = jumlah ahli).

HASIL DAN PEMBAHASAN

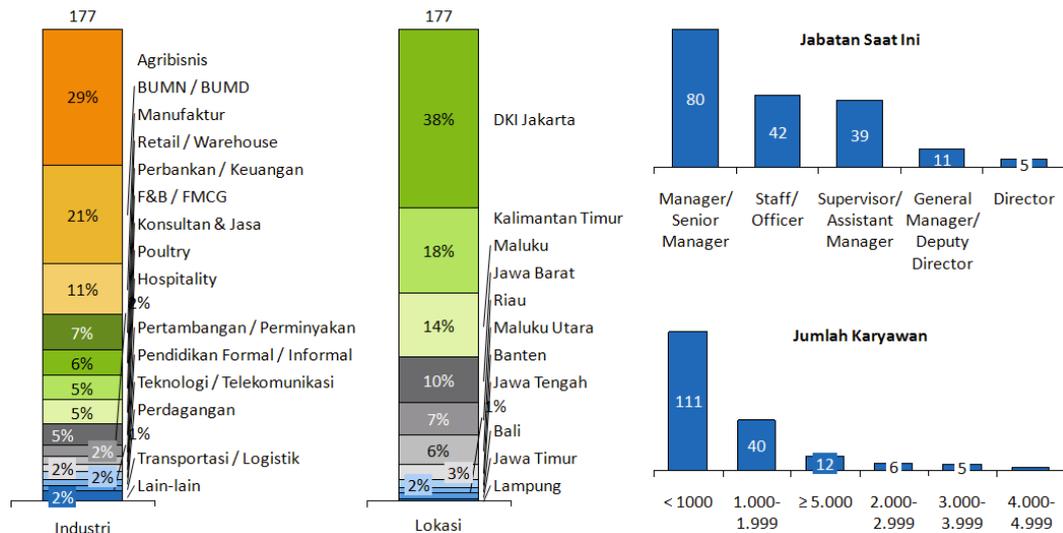
Penelitian menggunakan kuesioner daring dan dokumen fisik ini berhasil menjangkau 177 responden valid dari semula sekitar 236 total responden, yang terdiri dari 65% responden laki-laki dan 35% responden perempuan; dengan posisi/jabatan saat ini 50% di bidang MSDM dan 50% bukan di bidang MSDM sehingga lebih berperan sebagai pengguna jasa layanan fungsi MSDM di organisasinya. Sebaran usia responden cukup merata dengan sebaran terbanyak pada rentang usia 40-44 tahun (18%), diikuti 35-39 tahun (16%), 20-24 tahun (15%), 50-54 tahun (14%), 30-34 tahun (13%) dan sisanya pada rentang usia 25-29 tahun, 45-49 tahun, maupun lebih dari 54 tahun.



Gambar 1. Sebaran latar belakang responden

Responden berasal dari berbagai kelompok jenis industri seperti misalnya agribisnis, manufaktur, retail/warehouse, perbankan/keuangan, BUMN/BUMD, perdagangan dan jasa, food & beverage, fast moving consumer goods (FMCG), poultry, perkebunan, pertambangan, perminyakan, dan lain-lain seperti dapat dilihat pada Gambar 9. Berdasarkan sebaran provinsi, mayoritas responden berasal dari DKI Jakarta (38%) sedangkan sisanya menyebar dari provinsi Kalimantan Timur, Maluku, Jawa Barat, Riau, Maluku Utara, Banten, Jawa Tengah, Bali, Jawa Timur, dan Lampung.

Posisi/jabatan responden kebanyakan sebagai manager/senior manager (45%), diikuti sebagai staff/officer (24%), supervisor/assistant manager (22%), general manager/deputy director (6%), dan director (3%). Perusahaan tempat responden bekerja kebanyakan berskala kurang dari 1000 karyawan (63%), diikuti 1000-1999 karyawan (23%), lebih dari 5000 karyawan (7%), 2000-2999 karyawan (3%), 3000-3999 karyawan (3%), dan 4000-4999 karyawan (2%).



Gambar 2. Sebaran latar belakang dan skala perusahaan serta jabatan responden

Responden menyadari pentingnya sasaran kinerja dan pemantauannya dengan menyatakan bahwa sasaran kinerja mutlak diperlukan walau sejumlah responden menyatakan bahwa mereka belum memiliki maupun belum memantaunya secara berkala. Seluruh responden menyatakan pentingnya bagi organisasi, fungsi MSDM, maupun setiap individu untuk memiliki sasaran kinerja walaupun hanya 95% organisasi yang telah memilikinya, 92% fungsi MSDM yang telah memilikinya, dan 91% individu yang telah memilikinya.

Sebanyak 83% responden menyatakan bahwa organisasi mereka memantau sasaran kinerja organisasi secara berkala, 83% responden menyatakan bahwa organisasi mereka memantau sasaran kinerja fungsi MSDM secara berkala, dan 82% responden menyatakan bahwa organisasi mereka memantau sasaran kinerja individu secara berkala. Sebanyak 96% responden menyatakan bahwa sasaran kinerja fungsi MSDM berdampak positif terhadap sasaran kinerja organisasi dan 98% responden menyatakan bahwa sasaran kinerja individu berdampak positif terhadap sasaran kinerja organisasi. Responden juga menyatakan bahwa sasaran kinerja individu mereka berdampak terhadap pelatihan (85%), penyiapan talenta (84%), jenjang karier (82%), dan penghasilan (84%) mereka.

	Sasaran Kinerja		
	Organisasi	Bagian SDM	Individu
Perlu memiliki	100%	100%	98%
Telah memiliki	95%	92%	91%
Memantau secara berkala	83%	83%	82%
Berdampak positif pada sasaran kinerja organisasi		96%	98%

Responden meyakini bahwa **sasaran kinerja individu** mereka **berdampak terhadap**

- Pelatihan (85%)
- Penyiapan Talenta (84%)
- Jenjang Karier (84%)
- Penghasilan (84%)

Gambar 3. Pentingnya sasaran kinerja dan pemantauannya

Responden menyatakan bahwa fungsi MSDM masih dirasa belum dapat memenuhi ekspektasi pengguna layanan terkait kontribusi pada pencapaian sasaran kinerja organisasi dan kualitas pelayanan. Sebanyak 7% responden yang menjadi pengguna layanan fungsi MSDM menyatakan tidak setuju dengan pernyataan “Saat ini, bagian SDM organisasi Anda sudah berkontribusi terhadap pencapaian sasaran kinerja Anda dan/atau organisasi Anda”, 24% netral, 61% setuju, dan 8% sangat setuju. Sebaran ini tidak seoptimis dengan pendapat responden yang berasal dari fungsi SDM yang

sebanyak 1% menyatakan sangat tidak setuju, 7% tidak setuju, 21% netral, 52% setuju dan 19% sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Sebanyak 1% responden yang menjadi pengguna layanan fungsi MSDM menyatakan kualitas pelayanan yang diberikan oleh fungsi MSDM saat ini secara keseluruhan buruk, 29% menyatakan cukup, 66% menyatakan baik, dan 4% menyatakan sangat baik. Sebaran ini tidak seoptimis dengan pendapat responden yang berasal dari fungsi SDM yang sebanyak 2% menyatakan buruk, 34% menyatakan cukup, 57% menyatakan baik, dan 7% menyatakan sangat baik.

1 SAAT INI, bagian SDM organisasi Anda sudah berkontribusi terhadap pencapaian sasaran kinerja Anda dan/atau organisasi Anda

	Pengguna Layanan	Bagian SDM
Sangat Tidak Setuju	0%	1%
Tidak Setuju	7%	7%
Netral	24%	21%
Setuju	61%	52%
Sangat Setuju	8%	19%

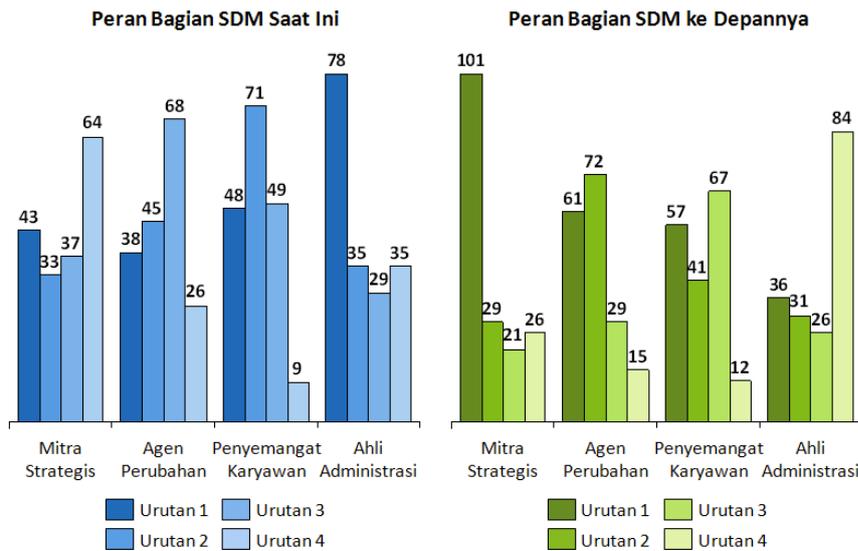
2 SAAT INI, kualitas pelayanan yang diberikan oleh bagian SDM organisasi Anda secara keseluruhan:

	Pengguna Layanan	Bagian SDM
Sangat Buruk	0%	0%
Buruk	1%	2%
Cukup	29%	34%
Baik	66%	57%
Sangat Baik	4%	7%

Gambar 4. Kontribusi dan pelayanan fungsi MSDM masih perlu ditingkatkan

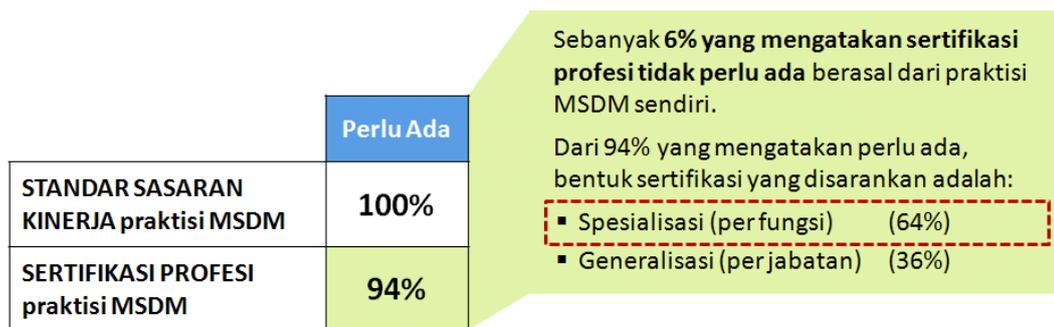
Responden mengharapkan fungsi MSDM dapat menjalankan peran yang lebih strategis di organisasi, yaitu sebagai Mitra Strategis, selain peran Ahli Administrasi saat ini. Terdapat empat peran fungsi MSDM yang diperkenalkan oleh Ulrich (1996) yaitu sebagai (1) Mitra Strategis (*Strategic Partner*) yang terlibat aktif dalam penyusunan dan pemantauan rencana bisnis, desain organisasi, analisis dan evaluasi jabatan; (2) Agen Perubahan (*Change Agent*) yang terlibat aktif dalam pembentukan budaya organisasi dan manajemen perubahan; (3) Penyemangat Karyawan (*Employee Champion*) yang terlibat aktif dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, *coaching & counseling*, dan hubungan industrial; serta (4) Ahli Administratif (*Administrative Expert*) yang terlibat aktif dalam administrasi keorganisasian dan sistem ke-SDM-an melalui jalur dan proses birokrasi yang tepat waktu dan terukur.

Berdasar metode Eckenrode, saat ini bobot peran Penyemangat Karyawan (0.29) masih dirasa lebih mendominasi dibanding peran-peran fungsi MSDM lainnya seperti peran Ahli Administrasi (0.28), Agen Perubahan (0.23), dan Mitra Strategis (0.20). Hasil ini sejalan dengan penelitian Triyonggo (2016a) yang menyatakan bahwa 35% fungsi MSDM di Indonesia masih didominasi oleh fungsi administratif dan hubungan industrial walaupun 21% responden menyatakan sudah terlibat dalam pengambilan keputusan yang strategis dan 20% sudah menjadi mitra bisnis dan agen perubahan. Menggunakan metode yang sama, fungsi MSDM ke depannya diharapkan dapat lebih berperan sebagai Mitra Strategis (0.30) baru dilanjut peran-peran fungsi MSDM lainnya seperti peran Agen Perubahan (0.28), Penyemangat Karyawan (0.26), dan Ahli Administrasi (0.16).



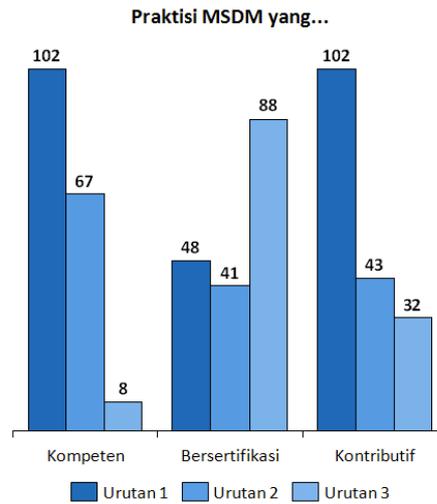
Gambar 5. Fungsi MSDM perlu lebih menjalankan peran strategis

Responden merasa perlu adanya standar sasaran kinerja dan sertifikasi profesi MSDM walau kontribusi nyata para praktisi MSDM dirasa responden sama pentingnya dengan kompetensi para praktisi MSDM tersebut. Seluruh responden menyatakan perlunya keberadaan standar sasaran kinerja praktisi MSDM dan 94% responden menyatakan perlunya sertifikasi profesi praktisi MSDM. Menurut mereka, bentuk sertifikasi yang lebih disarankan adalah sertifikasi praktisi MSDM berdasarkan spesialisasi, yaitu berdasarkan fungsi MSDM, sebanyak (64%) daripada sertifikasi berdasarkan generalisasi, yaitu berdasarkan jenjang jabatan, sebanyak (36%). Unikny, dari 6% responden tersisa yang menyatakan tidak perlunya sertifikasi profesi praktisi MSDM, seluruhnya berprofesi sebagai praktisi MSDM.



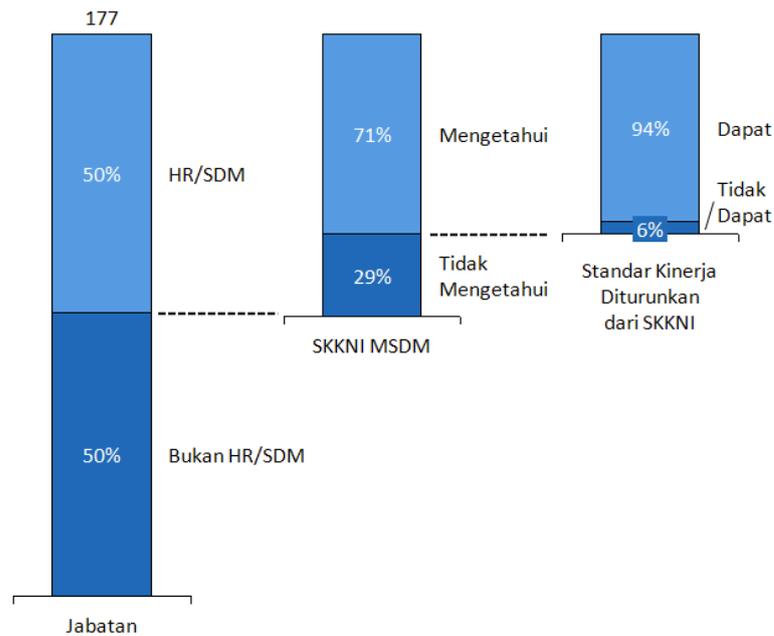
Gambar 6. Perlunya standar sasaran dan sertifikasi profesi praktisi MSDM

Responden juga diminta untuk memberi preferensi urutan 1 sampai dengan 3 untuk ketiga pernyataan berikut (1) Praktisi MSDM yang kompeten; (2) Praktisi MSDM yang bersertifikasi; dan (3) Praktisi MSDM yang kontributif. Berdasar metode Eckenrode, urutan pilihan responden adalah (1) Praktisi MSDM yang kompeten dengan bobot 0.41; (2) Praktisi MSDM yang kontributif dengan bobot 0.38; dan (3) Praktisi MSDM yang bersertifikasi dengan bobot 0.21.



Gambar 7. Preferensi responden terhadap praktisi MSDM

Sebanyak 88 responden (50% dari total responden) dengan latar belakang profesional MSDM kemudian ditanyakan pendapatnya mengenai SKKNI MSDM. Pada kuesioner, seseorang dikategorikan sebagai profesional MSDM apabila peran dan tanggung jawab sehari-hari mengharuskannya untuk mempraktekkan bidang/sistem MSDM di suatu organisasi secara langsung; baik sebagai seorang praktisi, akademisi, konsultan, dan lain-lain.



Gambar 8. Belum banyak praktisi yang mengetahui SKKNI MSDM

Sebanyak 71% dari responden tersebut mengetahui mengenai keberadaan SKKNI MSDM sedangkan sisanya tidak, hasil ini tidak banyak berbeda dengan penelitian Triyonggo (2016a). Dalam penelitian tersebut dinyatakan bahwa 34.4% responden mengetahui keberadaan SKKNI MSDM, 24.4% cukup mengetahui, dan 12% sangat mengetahui. Sebanyak 94% responden yang mengetahui keberadaan SKKNI MSDM menyatakan bahwa standar sasaran kinerja praktisi MSDM dapat diturunkan dari SKKNI MSDM sedangkan sisanya (6%) menyatakan tidak dapat.

	Ya
Pernah mengikuti pelatihan berbasis SKKNI MSDM	28%
Pernah mengambil sertifikasi berbasis SKKNI MSDM	21%
Tertarik mengambil sertifikasi berbasis SKKNI MSDM	85%

Responden merasa akan ada manfaatnya mengambil sertifikasi berbasis SKKNI MSDM terhadap:

- Karier responden (88%)
- Penghasilan responden (77%)

Gambar 9. Ketertarikan terhadap sertifikasi SKKNI MSDM

Hanya 28% responden yang menyatakan pernah mengikuti pelatihan berbasis SKKNI MSDM dan hanya 21% responden yang menyatakan pernah mengambil sertifikasi berbasis SKKNI MSDM. Namun sebanyak 85% responden tertarik mengambil sertifikasi berbasis SKKNI MSDM karena merasa akan ada manfaatnya mengambil sertifikasi tersebut terhadap karier (88%) dan penghasilan mereka (77%). Hal tersebut sejalan dengan penelitian Richardson (2015) yang menyatakan bahwa sertifikasi profesi MSDM yang dikeluarkan oleh *Human Resource Certification Institute* (HRCI) berdampak terhadap karier dan kompetensi seorang praktisi MSDM, walaupun penelitian tersebut tidak menunjukkan dampak sertifikasi terhadap kinerja individu ataupun kinerja organisasi.

Kuesioner juga mengemukakan bahwa sejumlah kompetensi tambahan perlu dipertimbangkan dalam rangka melengkapi kompetensi-kompetensi SKKNI MSDM yang ada saat ini. Terdapat empat kompetensi tambahan yang perlu diadopsi dari penelitian RBL Group terbaru di tahun 2016 yaitu (1) Kemampuan memahami kegiatan operasional proses bisnis organisasi; (2) Kemampuan menggunakan media sosial dalam menunjang peran sebagai praktisi SDM; (3) Kemampuan berhubungan dan meyakinkan orang lain; dan (4) Kemampuan mendapatkan kepercayaan orang lain melalui pencapaian hasil. Responden juga menyarankan untuk menambahkan dua kompetensi baru selain dari penelitian RBL Group yaitu Manajemen Proyek dan Audit SDM.

SIMPULAN

Terdapat sejumlah simpulan penting yang didapat dari kuesioner analisis situasi saat ini terkait kinerja dan kompetensi profesi MSDM di Indonesia, di antaranya:

Sasaran kinerja mutlak diperlukan, walau sejumlah responden menyatakan bahwa mereka belum memiliki maupun belum memantaunya secara berkala.

Agar efektif, sasaran kinerja harus berdampak terhadap penyiapan talenta, pelatihan, jenjang karier, dan penghasilan.

Fungsi MSDM masih dirasa belum dapat memenuhi ekspektasi pengguna layanan terkait kontribusi pada pencapaian sasaran kinerja organisasi.

Fungsi MSDM diharapkan dapat menjalankan peran yang lebih strategis di organisasi, yaitu sebagai Mitra Strategis.

Responden merasa perlu adanya standar sasaran kinerja dan sertifikasi profesi praktisi MSDM, walau kontribusi nyata praktisi sama pentingnya dengan kompetensi.

Meskipun masih banyak praktisi MSDM yang belum mengetahui tentang SKKNI MSDM, namun antusias mereka cukup tinggi untuk mengambil pelatihan dan sertifikasinya.

Sejumlah kompetensi tambahan perlu dipertimbangkan dalam rangka melengkapi kompetensi-kompetensi SKKNI MSDM yang ada saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

Becker BE, Huselid MA, Ulrich D. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston (US): Harvard Business School Pr.

[Binalattas] Direktur Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi. 2012. Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor

- KEP.217/LATTAS/XII/2012 tentang Pedoman Tata Cara Pemetaan Kompetensi. Jakarta (ID): Binalattas.
- Kaplan RS, Norton DP. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston (US): Harvard Business School Pr.
- Kaplan RS, Norton DP. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston (US): Harvard Business School Pr.
- Kaufman RA. 2000. *Mega Planning: Practical Tools for Organizational Success*. California (US): Sage.
- [Kemnakertrans] Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi. 2012. *Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2012 tentang Sistem Standardisasi Kompetensi Kerja Nasional*. Jakarta (ID): Kemnakertrans.
- [Kemnakertrans] Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi. 2014. *Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 307 Tahun 2014 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Jasa Profesional, Ilmiah dan Teknis Golongan Pokok Kegiatan Kantor Pusat dan Konsultasi Manajemen Bidang Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta (ID): Kemnakertrans.
- Kirkpatrick DL, Kirkpatrick JD. 2006. *Evaluating Training Programs*. Oakland (US): Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Luis S, Biromo PA, Hadisubrata R. 2011. *Even Elephants Can Dance: Transforming Organizations Through Strategy and Performance Execution Excellence (SPEX2)*. Jakarta (ID): PT Gramedia Pustaka Utama.
- Maarif MS, Kartika L. 2012. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia: Implementasi Menuju Organisasi Berkelanjutan*. Bogor (ID): IPB Pr.
- Maarif MS, Tanjung H. 2003. *Teknik-teknik Kuantitatif untuk Manajemen*. Jakarta (ID): PT Grasindo.
- Manopo C. 2011. *Competency Based Talent and Performance Management System*. Ed ke-4. Jakarta (ID): Penerbit Salemba Empat.
- Marr B. 2014. *25 Need-to-Know Key Performance Indicators*. London (GB): Pearson Education Limited.
- Parmenter D. 2007. *Key Performance Indicators*. New Jersey (US): J Wiley.
- Pella DA. 2016. *Problem Implementasi Strategi: Temukan dan Atasi Penyebab Kegagalan Implementasi Strategi di Organisasi Anda*. Jakarta (ID): Aida Infini Masima.
- Pella DA, Inayati A. 2011. *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta (ID): PT Gramedia Pustaka Utama.
- Periantalo J. 2015a. *Penyusunan Skala Psikologi: Asyik, Mudah, dan Bermanfaat*. Yogyakarta (ID): Pustaka Pelajar.
- Periantalo J. 2015b. *Validitas Alat Ukur Psikologi: Aplikasi Praktis*. Yogyakarta (ID): Pustaka Pelajar.
- Richardson JJ. 2015. *The value of human resource certification institute professional certification for HR employees and HR employers [disertasi]*. Arizona (US): Northcentral University.
- Robinson DG, Robinson JC. 1995. *Performance Consulting: Moving Beyond Training*. Oakland (US): Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Ruky AS. 2014. *Menjadi Eksekutif Manajemen SDM Profesional*. Yogyakarta (ID): CV Andi Offset.
- Sekaran U. 2000. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. New Jersey (US): J Wiley.
- Triyonggo Y. 2016a. *Rancang bangun model pengembangan kompetensi profesi manajemen sumber daya manusia di Indonesia [disertasi]*. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.

-
- Triyonggo Y. 2016b. Standar Kompetensi Praktisi MSDM di Indonesia. Jakarta (ID): Intipesan Publishing.
- Triyonggo Y, Maarif MS, Sukmawati A, Baga LM. 2015. Analisis situasional kompetensi praktisi sumber daya manusia Indonesia menghadapi MEA 2015. *Jurnal Manajemen Teknologi*. 14(1):100-112.doi:10.12695/jmt.2015.14.1.7.
- Tyson S. 2006. *Essentials of Human Resource Management*. Oxford (GB): Butterworth-Heinemann.
- Ulrich D. 1996. *HR Champions: The Next Agenda for Adding Value & Delivering Results*. Provo (US): RBL Institute.
- Walsh C. 2003. *Key Management Ratios: Master the Management Metrics that Drive and Control Your Business*. London (GB): Pearson Education Limited.