

ANALYSIS IMPLEMENTATION OF CBHRM AT THE STATE-OWNED ENERGY SECTOR COMPANIES IN INDONESIA

**Oleh:
Sri Suwarsi**

Email : srisuwarsi@yahoo.com

Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisba

ABSTRACT

An organizational environment has undergone dramatic change lately. A company, in order to win the competition in the long run, should have the right strategy. One of the main tasks of a leader associated with the management of human capital is how to encourage optimal performance of the organization human resources in order to achieve predetermined goals. One approach in the management of human resources is a competencybased human resource management (CBHRM). By this system, it is expected that leaders are able to see a match employees with the rank to which it aspires. Therefore, an integrated system that requires competencies possessed human capital can be aligned with corporate goals. The successful implementation of CBHRM in this study could be measured by using 5 (five) dimensions, i.e., alignment, integration, distribution, self-directed application, and acculturation. The unit of analysis in this study were the energy sector state-owned companies in Indonesia, because these companies have a strategic role in the economy in Indonesian, especially to ensure the source availability of energy supply to drive industries in The process of production, consumption , as well as a source of foreign exchange earnings . The population of this study were 5 (five) energy sector companies in Indonesia. The unit of observation in this study was represented by the 38 Secondary Managers, 67 Line Managers and 140 employees of state-owned energy sector companies in Indonesia, where the 245 respondents spread over 25 (twenty five) regions in Indonesia. The results showed that the implementation of CBHRM in the state-owned energy sector companies in Indonesia have been achieved well, after the significance testing, the null hypothesis was rejected and the alternative hypothesis was accepted. It means that the implementation of research variable achieved well.

Keywords: human resource, competency based human resource management, employee, state-owned energy sector company.

I. PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Penelitian

Competency Based Human Resource Management(CBHRM) atau manajemen SDM berbasis kompetensi merujuk pada suatu pola pendekatan di dalam membangun suatu sistem manajemen sumber daya manusia dengan memanfaatkan pada keahlian dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan secara efektif. Konsep ini sudah sering diangkat dalam sebuah diskusi, seminar, bahkan banyak lembaga-lembaga konsultan manajemen menyelenggarakan *training-training* yang diikuti oleh manajer-manajer perusahaan menengah ke atas di Indonesia. Namun dalam implementasinya masih terjadi ketidakselarasan dengan visi dan misi organisasi, belum terintegrasi dengan seluruh divisi yang ada dan pelaksanaan cenderung masih parsial, artinya belum secara menyeluruh dari fungsi-fungsi *human resource* tersebut dilaksanakandengan berbasis kompetensi.

Dengan demikian divisi *Human Capital* perlu menaikkan perannya bukan hanya sebagai *administratif expert* tetapi menjadi *strategic partner* (Ulrich Dave:2001), karena dalam implementasi CBHRM membutuhkan adanya *alignment* yaitu keselarasan dengan visi, strategi, dan kapabilitas kunci organisasi. Jika keselarasan ini terwujud maka akan terjadi proses integrasi internal (*internal fit*) antara individu, departemen, unit bisnis, divisi dengan tujuan organisasi. Sehingga sistem berbasis kompetensi dapat mendukung tercapainya visi, misi, strategi, dan tujuan organisasi.

1.2. Identifikasi Masalah

Fenomena permasalahan SDM di BUMN berdasarkan laporan analisis strategi dan kebijakan pemberdayaan BUMN oleh Sekretaris Negara Republik Indonesia tahun 2007, (1) tidak seimbang antara kualitas dan kuantitas SDM; (2) *overstaffing* dan pola rekrutmen yang masih perlu diperbaiki; (3) sistem *career path planning* dan *reward and punishment* kurang efektif; (4) sistem pendidikan dan pengembangan yang belum efektif; dan (5) mekanisme pengukuran kinerja belum secara spesifik terkait dengan sistem karir maupun kompensasi yang diterima.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan BUMN sektor energi di Indonesia, karena BUMN ini memiliki peranan yang sangat strategis dalam perekonomian Indonesia, karena kemampuannya dalam menyediakan sumber pasokan energi untuk menggerakkan industri dalam proses produksi, konsumsi masyarakat, maupun sebagai sumber pendapatan devisa negara. Dapat dikatakan bahwa proses pembangunan Negara Indonesia tidak akan dapat berjalan dan dipisahkan dengan kebutuhan akan energi ini, sehingga BUMN sektor energi dikategorikan sebagai perusahaan sebagai penopang hajat hidup orang banyak.

Seiring dengan terus meningkatnya pertumbuhan penduduk, aktivitas ekonomi, industri dan teknologi, maka semakin meningkat pula kebutuhan akan penyediaan energi untuk menggerakkan aktivitas tersebut. Sumber energi yang digunakan untuk industri di Indonesia berasal dari listrik, dan bahan bakar yang berasal dari fosil seperti solar, bensin, dan gas. Sumber energi ini sangat penting perannya dalam perkembangan industri dan masyarakat yang semakin modern.

Untuk mewujudkan peran tersebut tidaklah mudah karena disamping BUMN terdapat pula sejumlah perusahaan swasta nasional dan asing yang juga bergerak di bidang yang sama, sehingga membutuhkan upaya keras dari masing-masing perusahaan untuk meningkatkan *output* melalui produk atau jasa yang berkualitas, pelayanan unggul, efisiensi dan produktivitas karyawan. Dalam rangka memenangkan persaingan tersebut setiap perusahaan memerlukan *core value* yang menjadi *core competitiveness* perusahaan yang dapat diandalkan untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk itu dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan *innovative* yang ditunjang dengan budaya yang adaptif bagi terselenggaranya sistem pengelolaan sumber daya manusia dan proses belajar secara terus-menerus.

Dalam hal ini diharapkan peran departemen *Human Resource* agar dapat memberikan kontribusi bagaimana menarik dan mempertahankan orang-orang dengan keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang dibutuhkan organisasi, termasuk kecenderungan perilaku yang diharapkan untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal. Untuk itu membutuhkan kerangka kerja yang tepat untuk mendukung pelaksanaan fungsi-fungsi *human resource berbasis* kompetensi yang selaras dengan visi dan misi perusahaan, diterapkan secara komprehensif dalam pelaksanaan fungsi-fungsi *human resource*, dilaksanakan secara kontinu, dapat

diimplementasikan dan dipahami oleh karyawan, dan akhirnya menjadi pedoman karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan masalah tersebut di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi pada BUMN sektor energi di Indonesia.

II. LANDASAN TEORI

CBHRM ini menerapkan pendekatan sistem terhadap seluruh aktivitas manajemen sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Sebagai suatu model yang sistematis, penerapan model CBHRM ini memungkinkan organisasi (perusahaan) untuk membuat sistem pengelolaan yang terintegrasi terhadap semua sistem dan kebijakan sumber daya manusianya. Artinya semua program dalam lingkup sumber daya manusia mengacu pada kompetensi yang dirumuskan untuk setiap jabatan. Mulai dari *recruitment*, *performance management*, pengelolaan *training and development*, hingga *career planning* dan *succession planning*. Dengan demikian setiap program yang disusun memiliki dasar yang sama dan dapat saling mendukung satu sama lain untuk mencapai tujuan perusahaan.

Implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi adalah merupakan aplikasi kompetensi dalam rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, pengembangan dan perencanaan suksesi berdasarkan hasil dari penilaian kompetensi yang dilakukan sebelumnya, (Kandula R Srinivas: 2013). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh PPM dalam *Asian HRD Congress* 23 Juli 2008, menyebutkan bahwa indikator keberhasilan penerapan sistem SDM berbasis kompetensi (urutan terbesar sampai terkecil) yaitu penerapan sistem SDM berbasis kompetensi yang dapat mendukung strategi perusahaan sehingga mencapai target yang telah ditetapkan, *sustainability* artinya dilakukan secara terus-menerus dan senantiasa melakukan evaluasi dan perbaikan, tingkat penerimaan karyawan, investasi, serta rentang waktu yang dibutuhkan.

Sedangkan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan penerapan CBHRM berdasarkan Divisi Riset PPM Manajemen Mei 2008, adalah : (i) komitmen karyawan puncak, (ii) keterlibatan manajemen lini, (iii) sosialisasi sistem SDM berbasis kompetensi, dan (iv) teknologi.

Dari berbagai teori dan riset, maka dimensi yang digunakan untuk mengukur implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (i) **Alignment** adalah kompetensi telah dikaitkan dengan visi, strategi dan kapabilitas kunci organisasi, hal ini sejalan dengan hasil penelitian *US Office of Personal Management* (1991:1); Schoonover: (2002); Donald Bear (2005); Dubois: (2004); Mulder: (2001); Enas Hamzi Moh.Hijazeh (2011); dan Simpson Suzanne & Lorraine McKay (2008); (ii) **Integration** adalah kompetensi telah diterapkan dalam semua fungsi SDM secara komprehensif dan sistematis, hal ini sejalan dengan pendapat : Schoonover: (2002); Enas Hamzi Moh.Hijazeh (2011); Simson Suzanne (2008); Stephen Josephat (20011); David D Dubois (2000); Mubarrak Sigit (2012); dan Kandula R Srivivas (2013); (iii) **Distribution** adalah standar kompetensi secara terus menerus dikomunisasikan dan dipergunakan secara aktif oleh semua karyawan, hal ini sejalan dengan pendapat, Schoonover: (2002); (iv) **Self-Directed Application** adalah kompetensi yang berhasil adalah yang simple dan mudah dipahami oleh setiap karyawan tanpa selalu dibantu oleh Tim HRD, Schoonover: (2002), *PPM Management Research*, dalam *Asian HRD Congress*, 2008; dan *The American Compensation Association* (1996); (v) **Acculturation** adalah implementasi kompetensi akan berhasil jika ia dapat menjadi pedoman cara bertindak semua karyawan, Schoonover: (2002); *The American Compensation Association* (1996).

III. METODE PENELITIAN

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini dibagi atas dua bagian yaitu : (1) Analisis Deskriptif dan (2) Analisis Inferensial. Unit analisis penelitian ini adalah organisasi, yaitu Kantor Cabang/Kantor Wilayah BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia, yang tersebar pada 25 wilayah pada 5 BUMN Sektor Usaha Energi. Unit pengamatan dalam penelitian ini adalah sejumlah 245 responden yang terdiri dari 38 Manajer menengah, 67 Manajer Lini, dan 140 karyawan/staf untuk menilai bagaimana persepsi mereka mengenai variabel yang sedang diteliti.

Kuesioner ini menggunakan *Graphic Rating Scales* dimana responden diminta memilih setiap pertanyaan dengan jawaban pada skala continuum dari 1 sampai dengan 10 tentang persepsi beserta fenomenanya melalui kegiatan survey. Adapun skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala interval.

Analisis implementasi CBHRM di BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia diukur dengan menggunakan 5 (lima) dimensi tersebut di atas, dan pada setiap dimensi digambarkan melalui indikator-indikator dan kemudian

dari setiap indikator dibuatkan item pertanyaan untuk mengukurnya. Adapun jumlah item pertanyaan pada kelima dimensi untuk mengukur implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi tersebut adalah berjumlah 24 item.

IV. PEMBAHASAN

4.1. Analisis Keselarasan Implementasi Manajemen SDM Berbasis Kompetensi dengan Visi dan Strategi perusahaan dan Kemampuan Individu

Alignment adalah sistem manajemen SDM berbasis kompetensi yang dilaksanakan oleh perusahaan telah dikaitkan dengan visi, strategi, dan kapabilitas kunci organisasi. Implementasi Manajemen SDM berbasis kompetensi pada dimensi *Alignment* diukur menggunakan 3 butir pertanyaan, hasilnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1.
Keselarasn Implementasi Manajemen SDM Berbasis Kompetensi dengan Visi dan Strategi Perusahaan dan Kemampuan Individu

No.	Item Pertanyaan	Rata-rata Skor	Kriteria
1	Kesesuaian kompetensi dengan visi perusahaan	7,62	Sesuai
2	Kesesuaian model kompetensi dengan strategi perusahaan	7,03	Sesuai
3	Kesesuaian perencanaan divisi HR dengan kemampuan Individu	7,05	Sesuai

Sumber : Pengolahan data kuesioner 2014

Tabel 4.1. merupakan rangkuman hasil tanggapan responden atas keselarasan implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi dengan visi, strategi, dan kemampuan individu. Dari hasil penilaian responden mengindikasikan bahwa keselarasan implementasi sistem manajemen berbasis kompetensi dengan visi dan misi perusahaan serta kemampuan individu pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia sudah **sesuai**, artinya perusahaan BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia telah mengimplementasikan manajemen SDM berbasis kompetensi yang selaras atau sesuai dengan visi dan strategi perusahaan, dan juga perencanaan divisi HR telah disesuaikan dengan kemampuan individu.

Pendapat ini didukung dengan rumusan Visi BUMN Sektor Usaha Energi untuk diakui sebagai perusahaan kelas dunia atau internasional yang bertumpu pada sumber daya insani. Hal ini menunjukkan bahwa BUMN Sektor Usaha Energi mengakui bahwa untuk mencapai perusahaan berkelas dunia sangat bergantung pada kemampuan SDMnya. Untuk mencapai visi dan misi BUMN Sektor Usaha Energi, sebagai sumber acuannya telah tertuang dalam *Blueprint* Pengelolaan Energi Nasional tahun 2006 – 2025. Hal yang terkait dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia adalah meningkatkan kapasitas Sumber Daya Manusia dan penguasaan teknologi. Untuk mencapai hal tersebut maka diturunkan dalam kebijakan pendukung yaitu melalui penelitian dan pengembangan serta pelatihan berbasis kompetensi dan perbaikan remunerasi yang berdasarkan profesionalisme.

4.2. Analisis Pelaksanaan Sistem Berbasis Kompetensi Secara Komprehensif Kedalam Fungsi-Fungsi SDM

Integration adalah bahwa dalam pelaksanaan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi oleh perusahaan telah diterapkan dalam semua fungsi SDM secara komprehensif dan sistematis, baik dalam proses *recruitment* karyawan sampai pada sistem kompensasi sudah mengkaitkan dengan kompetensi. Implementasi Manajemen SDM berbasis kompetensi pada dimensi *integration* diukur menggunakan 6 butir pertanyaan, hasilnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Pelaksanaan Sistem Berbasis Kompetensi Secara Komprehensif
Kedalam Fungsi-Fungsi SDM

No.	Item Pertanyaan	Rata-rata Skor	Kriteria
1	Selektivitas proses rekrutmen	7,62	Selektif
2	Objektivitas pelaksanaan penilaian kinerja	7,03	Objektif
3	Kefokusan pengembangan dan pelatihan	7,05	Fokus
4	Kejelasan sistem karier	6,92	Cukup jelas
5	Keterkaitan penghargaan dengan kompetensi karyawan	6,93	Cukup tinggi
6	Kesesuaian kompensasi dengan kompetensi karyawan	6,77	Cukup sesuai

Sumber : Pengolahan data kuesioner 2014

Hasil tanggapan responden atas dimensi *integration* dalam implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi, menunjukkan bahwa pelaksanaan proses rekrutmen yang diselenggarakan oleh BUMN Sektor Usaha Energi telah selektif, penilaian kinerja telah objektif dan pelaksanaan pengembangan dan pelatihan telah fokus pada kompetensi. Namun dalam hal kejelasan sistem karir, keterkaitan penghargaan dengan kompetensi karyawan dan kesesuaian kompensasi dengan kompetensi karyawan masih dinilai cukup. Secara umum bahwa pelaksanaan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi secara terintegrasi ke dalam fungsi-fungsi HR pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesiatinggi.

Selektifitas dalam proses *recruitment* di BUMN Sektor Usaha Energi dilakukan untuk menemukan kandidat pegawai yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam setiap jabatan. Metode seleksi yang berbasis kompetensi berlandaskan pada prinsip bahwa semakin banyak kecocokan antara persyaratan jabatan dan kompetensi dari calon pemegang jabatan, maka diprediksikan akan semakin tinggi kinerja suatu jabatan tersebut. Dengan demikian maka proses *recruitment* yang selektif yang dilakukan oleh BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia adalah merupakan tahap awal dalam *proces job-person matching* yang dimulai dengan mengenali secara tepat semua persyaratan (*job requirements*) yang terdapat dalam sebuah jabatan, yang dimulai dari profil kompetensi.

4.3. Analisis Dukungan Komunikasi, pimpinan, teknologi dan Keaktifan Karyawan dalam Implementasi Manajemen SDM Berbasis Kompetensi

Distribution dalam implementasi Manajemen SDM Berbasis Kompetensi artinya bahwa standar sistem berbasis kompetensi secara terus-menerus dikomunikasikan dan dipergunakan secara aktif oleh semua karyawan. Implementasi Manajemen SDM berbasis kompetensi pada dimensi *distribution* diukur menggunakan tujuh butir pertanyaan, hasilnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3.
Dukungan Komunikasi, pimpinan, teknologi dan Keaktifan Karyawan dalam Implementasi Manajemen SDM Berbasis Kompetensi

No.	Item Pertanyaan	Rata-rata Skor	Kriteria
1	Kejelasan sosialisasi sistem MSDM berbasis kompetensi	6,85	Cukup jelas
2	Keterlibatan supervisor dalam implementasi	7,06	Terlibat
3	Komitmen manajemen puncak	7,29	Tinggi
4	Dukungan teknologi dalam pengelolaan SDM	7,42	Tinggi
5	Tingkat motivasi karyawan untuk menerapkan dalam pekerjaan	7,23	Tinggi
6	Keaktifan karyawan dalam menggunakan kompetensi	7,16	Aktif
7	Kesiapan karyawan dalam meningkatkan kompetensi	7,23	Siap

Sumber : Pengolahan data kuesioner 2014

Rangkuman atas hasil tanggapan responden tentang dimensi *distribution* dalam implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi di atas mengindikasikan bahwa dukungan komunikasi, pimpinan, teknologidan keaktifan karyawan dalam implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia **tinggi**, artinya perusahaan BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia dalam mendukung keberhasilan implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi telah cukup melakukan sosialisasi; adanya keterlibatan tinggi dari supervisor dalam implementasi, adanya komitmen tinggi dari manajemen puncak, dukungan tinggi dari teknologi dalam pengelolaan SDM, adanya motivasi tinggi dari karyawan untuk menerapkannya dalam pekerjaan; didukung keaktifan karyawan dalam menggunakan sistem kompetensi, dan kesiapan karyawan dalam meningkatkan kompetensinya melalui pengembangan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan. Namun dari ketujuh indikator tersebut, terdapat satu indikator yang mendapat penilaian cukup, yaitu kejelasan sosialisasi sistem kompetensi.

Sosialisasi merupakan rangkaian penting yang harus dilakukan dalam penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi, sosialisasi perlu dilakukan baik di kantor pusat maupun kantor cabang atau wilayah. Sosialisasi bertujuan untuk : (1) menyamakan persepsi tentang konsep manajemen SDM berbasis kompetensi; (2) setiap cabang yang tersebar diberbagai wilayah

memiliki standar yang sama; (3) menyamakan tentang peraturan dan sistem; (4) memahami manfaat sistem.

Sosialisasi yang dilaksanakan oleh BUMN Sektor Usaha Energi terhadap sistem ini masih terbatas pada pertemuan-pertemuan rutin, melalui media buletin bulanan, laporan tahunan, oleh karena itu membutuhkan sosialisasi khusus yang lebih rinci yang mengikutkan peserta dari berbagai kantor cabang atau wilayah.

Selain itu yang sudah dilakukan oleh BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia adalah mengimplementasikan sistem manajemen kinerja individu dengan menggunakan *key success factor* yang didukung dengan sistem teknologi yang berbasis web, dimana dengan sistem ini setiap karyawan dapat memonitor pencapaian kinerja individu masing-masing melalui akses internet dimanapun dan kapanpun.

4.4. Analisis Pelaksanaan Konsep Kompetensi kedalam Pekerjaan

Self directed application dalam implementasi manajemen SDM Berbasis Kompetensi adalah ukuran dalam mengukur tingkat kemudahan dalam menggunakan konsep kompetensi oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Implementasi Manajemen SDM berbasis kompetensi pada dimensi *self directed application* diukur menggunakan 5 butir pertanyaan, hasilnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Pelaksanaan Konsep Kompetensi kedalam Pekerjaan oleh karyawan

No.	Item Pertanyaan	Rata-rata Skor	Kriteria
1	Tingkat pengetahuan karyawan dalam menjalankan pekerjaan	7,41	Tinggi
2	Tingkat keterampilan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan	7,48	Tinggi
3	Tingkat profesionalisme karyawan	7,29	Tinggi
4	Tingkat penerapan etika kerja karyawan	7,29	Tinggi
5	Tingkat pelaksanaan <i>code of conduct</i>	7,22	Tinggi

Sumber : Pengolahan data kuesioner 2014

Hasil tanggapan responden atas dimensi *self directed* dalam implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi yaitu dalam hal pelaksanaan konsep kompetensi dalam pekerjaan di BUMN Sektor Usaha

Energi sudah di nilai **tinggi**, artinya sistem manajemen SDM berbasis kompetensi di perusahaan BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia mudah digunakan oleh karyawan, karena hal ini didukung oleh tingkat pengetahuan karyawan dalam menjalankan pekerjaan tinggi; tingkat keterampilan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tinggi; tingkat profesionalisme karyawan tinggi; tingkat penerapan etika kerja karyawan dan pelaksanaan *code of conduct* juga tinggi.

Untuk memastikan keterampilan dan pengetahuan karyawan secara berkala BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia melakukan uji kompetensi dan terus mendorong karyawan untuk terus mengikuti kualitas standar kompetensi untuk meraih standar baik level nasional maupun internasional. Beberapa BUMN Sektor Usaha Energi memiliki divisi khusus yang menangani pekerjaan yang membutuhkan kompetensi khusus yang akan ditempatkan pada bidang-bidang yang membutuhkan spesialis.

4.5. Analisis Konsistensi Pelaksanaan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Menjadi Pedoman dan Evaluasi Kinerja Karyawan

Acculturation dalam implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi adalah bahwa implementasi sistem manajemen SDM berbasis kompetensi menjadi pedoman dalam pengelolaan sumber daya manusia perusahaan oleh divisi HR dan cara menjadi pedoman bertindak karyawan dalam melakukan pekerjaan dan kemampuan dari sistem tersebut dalam membantu karyawan dalam mengevaluasi prestasi saat ini dan prestasi yang diinginkan di masa yang akan datang. Implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi pada dimensi *acculturation* diukur menggunakan 3 butir pertanyaan, hasilnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.5.

Konsistensi Pelaksanaan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Menjadi Pedoman dan Evaluasi Kinerja Karyawan

No.	Item Pertanyaan	Rata-rata Skor	Kriteria
1	Konsistensi pelaksanaan sistem kompetensi	6,90	Cukup konsisten
2	Konsistensi sistem kompetensi menjadi pedoman dalam bekerja	6,98	Cukup Konsisten
3	Konsistensi sistem dalam membantu evaluasi kinerja karyawan	7,11	Konsisten

Sumber : Pengolahan data kuesioner 2014

Tanggapan responden atas dimensi *acculturation* dalam implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi, rata-rata penilaian responden atas konsistensi pelaksanaan manajemen SDM berbasis kompetensi menjadi pedoman dan evaluasi kinerja karyawan adalah **konsisten**. Hal ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan manajemen SDM berbasis kompetensi telah dilaksanakan secara cukup konsisten, sistem cukup konsisten dijadikan pedoman bagi karyawan dalam bekerja, dan pelaksanaan sistem berbasis kompetensi membantu evaluasi kinerja karyawan dinilai konsisten.

Sistem berbasis kompetensi yang baik adalah yang mampu menjadi pedoman karyawan dalam bekerja dan membantu karyawan dalam mengevaluasi kinerja, karena dalam sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi bahwa penilai dan yang dinilai telah sepakat dan memahami tugas-tugas yang akan dinilai; kemudian dilakukan proses penilaian yaitu dengan membandingkan antara kinerja aktual dengan standar-standar yang telah ditetapkan; terakhir dilakukan sesi umpan balik, yaitu membahas kinerja dan kemajuan bawahan serta membuat program pengembangan yang dibutuhkan.

BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia secara konsisten telah melakukan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi berdasarkan pada kompetensi setiap jabatan yang akan dinilai dengan sistem pembobotan kriteria kompetensi yang telah ditentukan. Hasil penilaian terhadap karyawan kemudian dilaporkan dalam format penilaian kinerja masing-masing. Penilaian ini dilakukan setiap tahun sekali. Hasil dari penilaian ini dapat menjadi dasar untuk pemberian insentif atau program-program penghargaan lainnya.

Di bawah ini merupakan tabel rangkuman yang menggambarkan persepsi tentang implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia yang diukur dengan lima dimensi, dengan nilai aktual 7,11 yang diklasifikasikan **baik**

Tabel 4.6
Implementasi Manajemen SDM Berbasis Kompetensi di BUMN Sektor
Usaha Energi
di Indonesia

Dimensi	Skor Total		Kategori
<i>Alignment</i>	7,01		Sesuai
<i>Integration</i>	7,05		Tinggi
<i>Distribution</i>	7,18		Tinggi
<i>Self Directed Application</i>	7,34		Tinggi
<i>Acculturation</i>	7,00		Konsisten
	Jumlah	Rata-Rata	Baik
Ukuran unit observasi	245		
Item	24		
Nilai Aktual	41.961	7,11	

Sumber : Pengolahan data kuesioner 2014

Tabel 4.7
Uji Proporsi Variabel Penelitian

Variabel	Rata-rata Ideal	Rata-rata Aktual	STD	Z	Ket
Implementasi CBHRM	6	7,11	1,085	5,134	Signifikan

** signifikan pada taraf nyata 0,05 ($Z_{tabel} = 1,645$)

Sumber : Hasil Analisis Kuesioner, 2014

Hipotesis:

$H_0: \mu < 6$: Implementasi CBHRM belum tercapai dengan baik

$H_1: \mu > 6$: Implementasi CBHRM telah tercapai dengan baik

Berdasarkan pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa uji rata-rata pihak kanan untuk variabel implementasi manajemen SDM Berbasis Kompetensi, hasilnya signifikan pada taraf nyata 5% dan secara statistik hipotesis nol ditolak. Artinya implementasi CBHRM di BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesiatelah **tercapai dengan baik**.

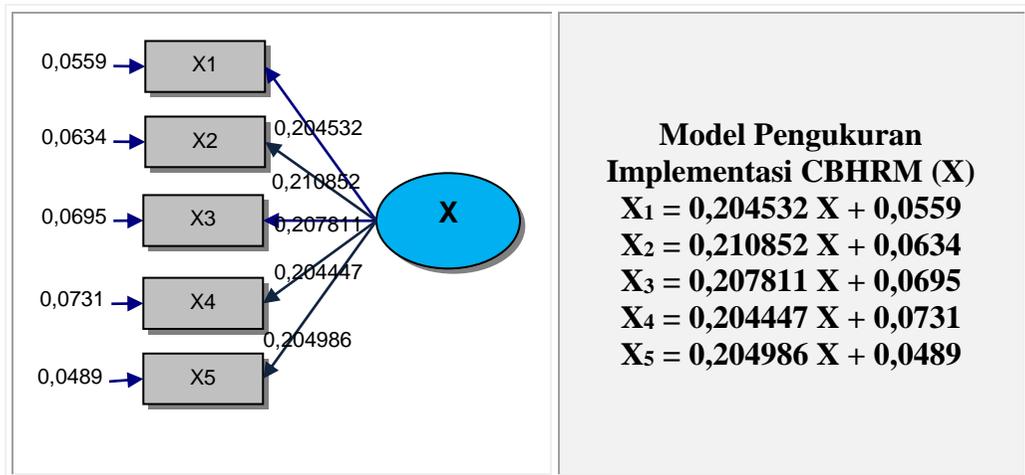
Tabel 4.8
Outer Model PLS

Latent variable	Manifest variables	Original Sample		Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
		Outer loadings	Outer weights (O)			

Latent variable	Manifest variables	Original Sample		Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
		Outer loadings	Outer weights (O)			
CBHRM (X)	X1	0,971666	0,204532	0,002819	0,002819	72,559821**
	X2	0,967804	0,210852	0,003640	0,003640	57,928664**
	X3	0,964600	0,207811	0,002766	0,002766	75,131506**
	X4	0,962748	0,204447	0,002388	0,002388	85,614693**
	X5	0,975264	0,204986	0,002849	0,002849	71,957267**

Model pengukuran (*Outer model*) untuk variabel laten CBHRM yang diprediksi oleh dimensi *alignment* (X₁), *integration* (X₂), *distribution* (X₃), *self direct application* (X₄), dan *acculturation* (X₅) dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 4.1
Model Pengukuran Implementasi MSDM Berbasis Kompetensi



Pada model pengukuran implementasi CBHRM (X), dimensi yang memiliki bobot (*outer weight*) terbesar adalah *integration* (X₂) sebesar 0,210852 sedangkan bobot terkecil dimiliki dimensi *self direct application* (X₄) sebesar 0,204447. Sementara itu nilai muatan baku (*outer loading*) terbesar dimiliki dimensi *acculturation* (X₅) sebesar 0,975264, *comunalities*nya sebesar 0,9511. Artinya dimensi *acculturation* mampu memprediksi implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi sebesar 95,11% dan kekeliruannya sebesar 4,89%. Nilai muatan baku terkecil dimiliki dimensi *self direct application* (X₄) sebesar 0,962748, *comunalities*nya sebesar 0,9269. Artinya dimensi *self direct application* mampu memprediksi implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi sebesar 92,69% sedangkan kekeliruannya mencapai 7,31%. Hasil pengujian *outer model* pada Tabel 4.8 menunjukkan semua dimensi implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi yaitu *alignment* (X₁), *integration* (X₂), *distribution* (X₃), *self direct application* (X₄), dan *acculturation* (X₅) signifikan pada taraf nyata 5% ($T > 1,96$).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan yang terkait dalam implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi di BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia, adalah :

- a. Implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi di BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia sudah tercapai dengan baik.
- b. Keberhasilan implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi sangat ditentukan oleh dilaksanakannya dan diterapkannya sistem kompetensi pada semua fungsi SDM secara komprehensif dan sistematis yang diawali dari proses selektifitas yang tinggi dalam pengadaan karyawan, objektivitas pelaksanaan penilaian kinerja, kefokusannya dalam pengembangan dan pelatihan, kejelasan sistem karir, keterkaitan penghargaan dengan kompetensi karyawan, kesesuaian sistem kompensasi dengan kompetensi karyawan.
- c. Dimensi *acculturation* mampu memprediksi implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi tertinggi artinya baik tidaknya hasil dalam

implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi sangat ditentukan oleh kemampuan sistem menjadi pedoman dan cara bertindak karyawan dalam arti bahwa adanya konsistensi pelaksanaan sistem kompetensi dalam sistem HR (*integration*), menjadi pedoman dan alat evaluasi terhadap kinerja karyawan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka saran yang terkait dalam implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi di BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia, adalah :

- a. Perlu meningkatkan pada aspek *acculturation*, karena aspek ini mendapat penilaian yang terendah dibanding aspek yang lain. Cara meningkatkan aspek *acculturation* adalah dengan : (i) divisi HR menjamin pelaksanaan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi selalu konsisten dari waktu ke waktu yang meliputi perencanaan, *recruitmen*, *selection*, *development*, *compensation*, *performance appraisal* harus mengarah pada kompetensi yang dibutuhkan ; (ii) sistem kompetensi harus selalu menjadi pedoman bagi seluruh karyawan, dengan cara meningkatkan sosialisasi, pelatihan berbasis kompetensi, dan adanya keterlibatan *supervisor* dalam implementasi sistem.
- b. Sistem berbasis kompetensi dapat dijadikan sebagai alat evaluasi kinerja karyawan, yaitu dengan cara hasil evaluasi menjadi masukan untuk peningkatan jenjang karir atau sebagai bahan masukan untuk sistem pengembangan atau pelatihan yang relevan untuk peningkatan kinerja karyawan dimasa yang akan datang.
- c. Sejalan dengan kebijakan penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi, maka diperlukan pengadaan, pembinaan, dan pengembangan SDM yang diarahkan pada proses pelatihan, pengujian, dan sertifikasi kompetensi dalam berbagai bidang pengetahuan yang relevan dalam menunjang aktivitas bisnis perusahaan di lapangan yang berupa *best practice*.
- d. Perlu dilakukan penyempurnaan dan pengembangan model kompetensi yang berkelanjutan sesuai dengan dinamika dan arah bisnis perusahaan pada seluruh kebijakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abell,A, and Oxbrow,N.1999. *People Who make Knowledge Management Work: CKO,CKY or KT? Knowledge Management Handbook* Liebowitz, J, ed.Boca Raton, FL, CRC Press.
- Alavi & Leidner.2001. *Review : Knowledge Management, Knowledge Management System, Research Issues in Knowledge. Mis Quarterly*, V.25.No.1 p.36-107.
- Alle, Verna.1997. *A Value Network Approach for Modelling and Measuring Intangible*.
- Arie Narendra. 2011. *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)Development Intern at PT.Japfa Indonesia. Chinese Culture University*.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta, Penerbit Rineka Cipta.
- Bassi, Laurie, Paul Harrison, Jens Ludwig, and Daniel McMurrer.2004. *"The Impact of U.S. Firms' Investments in Human Capital on Stock Prices."*
- Bhatt, D.2001. *The Knowledge Management Spectrum-Understanding the Knowledge Management Landscape. Journal of Knowledge Management*, 5(1) p.33-42.
- Chong, Siong Choy and Choi Young Suk. 2005. *Critical Factor in Successful Implementation of Knowledge Management. Journal of Knowledge Management Practices*.
- Delphi Consulting Group.1997, *Delphi on Knowledge Management*. New Jersey : Pearson Education Inc.
- Enas Hamzi Mohammad Hijazeh. 2011. *Adopting a Competency Based Human Resource Management System in Palestine Cellular Communication LTD JAWWAL*.
- Daniel, Johnnie.2012. *Sampling Essential : Pactical Guidelines for Making Sampling Choices. Howard University, SAGE Publication,Inc*.

- Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Dubois D.David, William J.Rothwell.2000. *The Competency Toolkit*, Vol.1. HRD Press, Us and Canada.
- Frappaolo,C.'Wayne, Tom.1997. *Knowledge Management : From Terra Incognitia to Terra Firma*. Delphi Group.com.USA.
- Horwitch, M. & Armacost, R. 2002. *Helping Knowledge Management Be All It Can Be*. *Journal of Business Strategy*, pp.27-31.
- Jones.2002. *Organizational Behaviour*. 3 rd ed. Prentice Hall.USA.
- Kandula R. Srinivas.2013. *Competency Based Human Resource Management: A Complete Text With Case Studies on CompetencyMapping, Modelling, Assessing, and Applying*. Gate Corporation. Bangalore, Delhi.
- Kaplan & Cooper.1991. *The Design of Cost Management Sitems: Taxes, Cases and Readings*. Prentice Hall, Englen Wood Cliffs, New Jersey.
- Kaplan, R.S., dan Norton, David P. 1992. *The Balance Scorecard Measures That Drive Perfomance*. *Harvard Business Review*,January-February 1992, pp. 71-79.
- Kaplan, R.S. 1993. *Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation, an Interview with Larry D. Brady*,*Harvard BusinessReview*, September – October 1993, pp. 144 – 147.
- Kaplan.Robert and David P Norton.1996. *The Strategy Focused Organization*.Boston. Massachusetts. Harvard Business School Press.
- Kaplan & Norton.1996. *The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press Boston.
- Kaplan & Norton.2000. *The Strategy Focused Organization*. Harvard Business School.

- Kaplan, Robert S Norton, David P.2001. *The Strategy Focused Organization, How Balanced Scorecard Company Thrive in the New Business Environment. Harvard Business Press Boston.*
- Kusno Prijono.2008. *e-Indonesia Initiative.*
- Kurniawan, Anggella Olivia.2012. *Human Resource Management in Organization: Studi Kasus PT Y. Jakarta.*
- Malhotra Yogesh, 2005, “*Integrating Knowledge Management Technologies in Organizational Business Process : getting real time enterprises to deliver real business performance*”,*Journal of Knowledge Management* Vol. 9 No. 1, 2005 pp.7-28, Emerald Group Publishing Limited ISSN 1376-3270.
- Malhotra Yogesh, 1995, “*Knowledge Management & New Organization Forms : A Framework for business Model Innovation*, Houston TX: American.
- Munir, Ningki Sasanti.2011. Penerapan Manajemen Pengetahuan di Perusahaan di Indonesia. PPM Manajemen.
- Mubarrak Sigit.2012. *Benchmarking CBHRM di PT Telkom Indonesia.*
- Nonaka, Ikujiro; von Krogh, Georg . 2009.*Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory*".
- Nonaka,I.& Takeuchi,H.1995, *The knowledge Creating company : How Japanese companies create the dynasties of innovation.*Oxford.
- Nonaka.1994. *Theory of Organizational Knowledge Creating. E-Journal of Knowledge Management.*
- Newman, Brian, 1999,“*The Knowledge Management Theory papers: A Series of Papers on the theories, processes and practice behind knowledge management A frame work for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies.* Washington University Course EMGT 298TI.
- O’Dell, Carla. 2004. *The Executive’s Role on Knowledge Management.* Houston: American Productivity and Quality Center.

Pearson & Robbins.2007. *Management. 9th Edition Pearson Education*. New Jersey, Seijts, Gerard H & Dan Crim.

Quintas,P.Lefrere.P.and Jones G.1997. *Knowledge Management: A Strategic Agenda, Long Range Planning*, V.30,No.3,p.385-391

Sahlan Asnawi dalam Marsono. 2009. Menggugat Kinerja Pengelolaan BUMN : Antara Harapan dan Kenyataan. Pusat Kajian Manajemen Kebijakan LAN. 11 Februari 2009.

Schoonover, Stephen C. 2002. *Implementing Competencies A Best Practice Approach*. Schoonover Associate Inc, 2002a.

Simpson Suzanne, Mc Kay Lorraine. 2008. *Competency Based Human Resource Management*.

Stephen Josephant.2011. *Fundamental of Human Resource Management: Emerging Experiences From Afriv. African Studies Centre. African Public Administration and Management Series*, vol.2.

Tarmiden Sitorus. 2006. Berbagi Pengalaman Inisiatif Manajemen Pengetahuan di Bank Indonesia. *Proceeding Seminar Nasional, Knowledge Management*, Widyatama dan ITB. 7 Agustus 2006.

Wong, K.Y.2005. *Critical Success Factors for Implementating Knowledge Management in Small and Medium Enterprises.Industrial Management & Data Systems*, Vol.105,No.3 : 261-279.

Zikmund William G.2010. *Business Research Methods. Eighth Edition*.Canada. *South-Western Cengage Learning*.Canada.

Sumber Pustaka Lainnya:

Asian HRD Congress, 23 Juli 2008

Berita Antara 28 Mei 2013

Blue Print Pengembangan Industri Nasional 2005 -2020, Kementerian ESDM

Bisnis Com Jakarta 7 Maret 2013

Data Kementerian ESDM Maret 2011

DJK Kementerian ESDM 2012

HR Magazine Juni 2007

Majalah *Marketing* No.09/X/September 2010

Renstra Kementerian BUMN 2012 – 2014

Laporan SKK Migas 2013

Laporan Kementerian ESDM 2012

Laporan Ditjen Migas 2012

Laporan Perusahaan BUMN yang diteliti 2010 - 2012