

Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Menumbuhkan Karakter Karyawan Yang Kompeten Melalui Layanan Konseling Industri

Sri Noor Mustaqimatul Hidayah
Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Kudus, Indonesia

hidayahbastomy@gmail.com

Hasan Bastomi
Institut Agama Islam Negeri Kudus, Indonesia

hasan@iainkudus.ac.id

Abstract

This study aims to investigate the development of human resources in cultivating the character of competent employees through industrial counseling services. This research belongs to the type of library research, namely, by recording all findings and combining all findings, both theories or new findings from books, websites, articles and newspapers on the development of human resources in developing the character of competent employees, analyzing all findings from various literatures and provide critical ideas on the development of human resources in cultivating the character of competent employees through industrial counseling services. The results of the study indicate that in developing the character of competent employees, competency-based HR development is needed, namely: 1) Identification of competencies; 2) Competency model; 3) Competency assessment; 4) Competency-based management; 5) Competency standards; 6) Competency profile. The HR development program can be realized with industrial counseling services, because counseling is one of the services that can help people learn to manage themselves, including employees' personalities in developing a competent character..

Keywords: *Human Resources, Competent, Industrial Counseling*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengembangan sumber daya manusia dalam menumbuhkan karakter karyawan yang kompeten melalui layanan konseling industri. Penelitian ini termasuk jenis penelitian kepustakaan (library research), yaitu, dengan mencatat semua temuan dan memadukan segala temuan baik teori atau temuan baru baik dari buku, website, artikel dan surat kabar tentang pengembangan sumber daya manusia dalam menumbuhkan karakter karyawan yang kompeten, menganalisis segala temuan dari berbagai bacaan dan memberikan gagasan kritis tentang pengembangan sumber daya manusia dalam menumbuhkan karakter karyawan yang kompeten melalui layanan konseling industri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menumbuhkan karakter karyawan yang kompeten diperlukan Pengembangan SDM berbasis kompetensi, yaitu: 1) Identifikasi kompetensi; 2) Model kompetensi; 3) Penilaian kompetensi; 4) Manajemen berbasis kompetensi; 5) Standar kompetensi; 6) Profil kompetensi. Program pengembangan SDM tersebut dapat direalisasikan dengan layanan konseling industri, karena konseling merupakan salah satu layanan yang dapat membantu orang belajar mengelola diri sendiri, termasuk pribadi karyawan dalam menumbuhkan karakter yang kompeten.

Kata kunci: sumber daya, kompeten, industri konseling

A. Pendahuluan

Era ini ditandai dengan persaingan global yang sangat memikat. Kompetisi yang terjadi, menjadi bahan telaah demi pengembangan sumber daya suatu perusahaan/institusi/organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan asset penting organisasi manapun untuk mencapai keunggulan kompetitif di era globalisasi. Karena itu, Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) menjadi parameter penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran agar tetap eksis di kancah Nasional maupun Internasional. PSDM adalah fungsi organisasi yang berfokus pada rekrutmen, pengelolaan, dan navigasi bagi karyawan dalam bekerja pada suatu organisasi yang diwujudkan melalui sinergi untuk memperkuat mutualitas menuju tujuan bersama (Labola, 2019). Madsen (2012), menyampaikan bahwa PSDM merupakan pendekatan strategis dan menyeluruh untuk mengelola orang, budaya tempat kerja, dan lingkungan untuk secara efektif berkontribusi dan produktif ke tujuan dan sasaran organisasi .

Beberapa tahun terakhir, banyak perusahaan yang baik berkinerja buruk akibat SDM yang tidak efektif dan efisien (Townsend & Wilkinson, 2010). Sebagian besar organisasi

mengabaikan pengembangan SDM sebagai asset utama. Okoye dan Ezejiolor (2013) mengatakan bahwa bisnis dalam suatu organisasi dipenuhi ketidakpastian pemahaman terhadap kontribusi karyawan dalam peningkatan produktivitas organisasi dan profitabilitas. Hal inilah yang menyebabkan banyak tenaga kerja kurang terampil, organisasi tidak kompetitif, tingkat tinggi kinerja yang buruk, dan produktivitas yang rendah. Berbagai upaya dilakukan oleh organisasi dengan memberi penekanan pada karyawannya terkait peningkatan kinerja demi output dan outcome menguntungkan sebagai efek jangka panjang. Upaya manajemen SDM bertujuan meningkatkan karyawan menangani beragam jenis tugas demi memperkuat daya saing organisasi dan adaptasi terhadap lingkungan, khususnya turbulensi eksternal (Jumawan, 2015), sekaligus bermanfaat bagi karyawan demi peningkatan karir, peningkatan kompetensi, dan pengembangan bakat (Labola, 2019).

Pengembangan SDM meningkatkan produktivitas dengan kualitas tinggi, pelanggan terpuaskan, dan memberi dampak menguntungkan bagi organisasi. Sejalan dengan apa yang disampaikan Pfeffer (1998) bahwa “the key to long-term success has been, and will continue to be, how organizations manage their employees, because creating meaningful work and otherwise keeping employees happy is central to fostering organizational effectiveness”.

Seringkali organisasi mengalami kendala serius dalam mengelola karyawan bekerja secara optimal. Senada dengan Simon (1997) bahwa “the basic challenge for all organizations is “inducing their employees to work toward organizational goals”. Padahal untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dan berlanjut, organisasi memerlukan Pengembangan SDM yang menciptakan kerja berarti (sesuai bakat dan kompetensi karyawan). Maka organisasi perlu memperhatikan aspek kompetensi karyawan dalam bekerja agar suatu organisasi tetap eksis dalam jangka panjang.

Kompetensi merupakan variabel utama yang harus dimiliki oleh seorang karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaannya agar dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi menurut Sedarmayanti “Kompetensi mencakup berbagai faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku, soft skills dan hard skills, kemudian dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut karyawan kedalam organisasi” (Untari & Wahyuati, 2014).

Saat ini hanya perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif yang dapat bersaing di pasar global. Hasil penelitian Tjiptohadi dan Augustine (2003), menyatakan bahwa “agar dapat terus bertahan, perusahaan-perusahaan dengan cepat mengubah dari bisnis yang didasarkan pada tenaga kerja (labor-based business) menuju knowledge based business (bisnis

berdasarkan pengetahuan), dengan karakteristik utama ilmu pengetahuan”. Dengan demikian jelaslah sudah bahwa sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting untuk mewujudkan tujuan perusahaan terutama terkait dengan persaingan perdagangan bebas. Sebagaimana kita ketahui, bahwa sumber daya manusia, modal dan teknologi merupakan faktor-faktor yang sangat penting dalam menciptakan kualitas produk. Sumber-sumber tersebut harus digerakkan secara efektif, guna mencapai hasil (output) yang optimal.

Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya usaha yang didukung oleh semua pihak secara organisasi baik dari pihak manajemen maupun dari pihak karyawan. Pihak manajemen dalam hal ini, perlu melakukan terobosan-terobosan baru untuk menggerakkan sumber daya manusia yang dimiliki tersebut. Sumber daya yang paling penting diantara sumber daya lainnya adalah sumber daya manusia, karena betapapun canggihnya teknologi yang digunakan, tidak berdaya guna tanpa didukung sumber daya manusia yang handal. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu mendapat pengelolaan yang seksama (Winanti, 2011), salah satunya melalui bimbingan konseling industri.

Bimbingan dan Konseling Industri adalah pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan yang mempunyai masalah emosional dengan maksud untuk membantu karyawan tersebut agar dapat mengatasi masalahnya secara lebih baik. Konseling bertujuan untuk memperbaiki kesehatan mental karyawan. Secara umum tujuan bimbingan dan konseling industri adalah untuk membantu karyawan mengembangkan kesehatan mental mereka yang lebih baik (Navare, 2008), sehingga mereka akan berkembang dalam rasa percaya diri, pemahaman, pengendalian diri, dan kemampuan untuk bekerja secara afektif dan kompetitif. Oleh karena itu yang menjadi kajian dalam tulisan ini adalah bagaimana pengembangan sumber daya manusia melalui layanan konseling industri dalam menumbuhkan karakter karyawan yang kompeten.

B. Pembahasan

Teori-Teori Yang Relevan Dengan Penelitian

Menurut Chris Rowley dan Keith Jackson (2012) pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan prestasi kerja. Tantangan untuk membangun dan melestarikan keunggulan kompetitif bukanlah tantangan jangka pendek,

tetapi merupakan tantangan jangka panjang yang berkelanjutan. Oleh karena itu, menjadi penting bagi manajemen untuk menganggap bahwa program pengembangan dan pelatihan merupakan program yang sama jangka panjang dan berkesinambungnya dengan tantangan tersebut. Karena itu pula maka falsafah dan paradigma pengembangan dan pelatihan perlu dengan segera beradaptasi dengan tantangan jangka panjang dan strategis (Sastradipoera, 2006: 37).

Veithzal Rivai dan Sagala (2009: 240) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan : (a) Cost-effectiveness (efektivitas biaya). (b) Materi program yang dibutuhkan. (c) Prinsip-prinsip pembelajaran. d) Ketepatan dan kesesuaian fasilitas. (e) Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.

Menurut Veithzal Rivai dan Sagala (2009: 229) tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah : a) Untuk meningkatkan kuantitas output b) Untuk meningkatkan kualitas output c) Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan d) Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan e) Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan. Sedangkan menurut Sastradipoera (2006: 134), tujuan utama pengembangan sumber daya manusia itu adalah melaksanakan kegiatan pendidikan bagi sumber daya manusia yang bekerja dan akan bekerja pada lingkungan industri sehingga mereka berkualitas dalam arti dapat mengembangkan industri tempat mereka bekerja, mengembangkan diri mereka masing-masing, dan mengembangkan lingkungan masyarakat sekitarnya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia antara lain termanifestasi dalam peningkatan pengetahuan, keterampilan, dedikasi, loyalitas, disiplin, sikap, perilaku, kesadaran, aktivitas, kreativitas, produktivitas, profesi, hubungan insani, akuntabilitas, semangat korps, dan karier. Dengan demikian, kegiatan pelatihan dan pengembangan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud di sini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan perubahan sikap dan perilaku.

Untuk mencapai tujuan dari program pengembangan dan pelatihan maka metode pengembangan harus dipilih dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan karyawan perusahaan dan dapat dikembangkan oleh perusahaan. Pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif (Hasibuan, 2016: 80). Sedangkan pelatihan menurut Gary Dessler (2006: 280) adalah metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan.

Metode pelatihan menurut Olaniyan dan Lucas (2008) terbagi kepada 6 macam, yaitu: (1) On the Job Training Merupakan program pelatihan yang dialami oleh seorang karyawan dari waktu ke waktu selama berada didalam lokasi tempat dimana ia bekerja, (2) Induksi atau Orientasi Merupakan metode dalam pelatihan untuk memperkenalkan hal-hal yang berhubungan dengan perusahaan kepada karyawan yang baru bergabung diperusahaan tersebut. (3) Magang Metode pelatihan dimana seorang karyawan yang kurang terampil belajar kepada orang yang lebih terampil. (4) Demontrasi Metode yang mengajarkan suatu keterampilan kepada karyawan berdasarkan contoh yang jelas. (5) Vestibule atau Ruang Depan Metode yang menempatkan karyawan pada bidang kerja lain namun yang relevan agar karyawan tersebut memperoleh keterampilan yang khusus. (6) Pelatihan Formal Sebuah proses pengajaran praktis dan teoritis yang bisa dilakukan didalam maupun diluar suatu organisasi.

Adapun Metode pendidikan antara lain; (1) Training methods atau classroom methods Training methods merupakan latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan karena manajer adalah juga karyawan. (2) Under Study Adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya. (3) Job Rotation and Planned Progression Tujuannya memberikan karyawan pengetahuan yang luas terhadap semua bagian pada perusahaan bersangkutan, sehingga tidak canggung dalam kepemimpinannya (4) Coaching and Counselin Metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan dan mendiskusikan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. (5) Junior Board of Executive or Multiple Management Merupakan suatu komite penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini. (6) Committee Assignment Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan. (7) Business Games Merupakan pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu (Olaniyan & Ojo, 2008).

Kompetensi karyawan adalah suatu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Keterampilan atau kemampuan yang diperlukan karyawan yang ditunjukkan oleh kemampuan dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan.

Kompetensi adalah terminologi yang sering didengar dan diucapkan banyak orang. Kita pun sering mendengar atau bahkan mengucapkan terminologi itu dalam berbagai penggunaan, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Ada yang menginterpretasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan, ada lagi yang mengartikan sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan beberapa pengertian tentang kompetensi (Priansa, 2017: 83).

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan (Triastuti, 2019).

Dessler (2006: 92) menyatakan bahwa pentingnya kompetensi karyawan adalah sebagai berikut: (a) Untuk mengetahui cara berpikir sebab-akibat yang kritis, hubungan strategis antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan adalah peta strategis yang menjelaskan proses implementasi strategis perusahaan. Dan ingatlah bahwa peta strategi ini merupakan kumpulan hipotesis mengenai hal apa yang menciptakan nilai (value) dalam perusahaan. (b) Memahami prinsip pengukuran yang baik, pondasi dasar kompetensi manajemen manapun sangat bergantung pada pengukuran yang baik. Khususnya, pengukuran harus menjelaskan dengan benar konstruksi tersebut. (c) Memastikan hubungan sebab-akibat (causal), berpikir secara kausal dan memahami prinsip pengukuran membantu dalam memperkirakan hubungan kausal antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan. Dalam praktiknya, estimasi tersebut dapat berkisar dari asumsi judgemental hingga kuantitatif. Tugas yang paling penting adalah untuk merealisasikan bahwa estimasi tersebut adalah mungkin dan mengkalkulasikannya sebagai suatu kesempatan yang muncul. d. Mengkomunikasikan hasil kerja strategis sumber daya manusia pada atasan, Untuk mengatur kinerja strategis sumber daya manusia, harus mampu mengkomunikasikan pemahaman mengenai dampak strategis sumber daya manusia pada atasan.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu, dengan mencatat semua temuan dan memadukan segala temuan baik teori atau temuan baru baik dari buku, website, artikel dan surat kabar tentang pengembangan sumber daya manusia dalam menumbuhkan karakter karyawan yang kompeten, menganalisis segala temuan dari berbagai

bacaan dan memberikan gagasan kritis tentang pengembangan sumber daya manusia dalam menumbuhkan karakter karyawan yang kompeten melalui layanan konseling industri.

D. Hasil Penelitian

1. Karakteristik Kompetensi Karyawan

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2016: 271). Menurut McClelland mendefinisikan kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para *average performers* (Zainal, 2014; 230).

Menurut Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2016: 273) kompetensi terbentuk dari lima karakteristik, yaitu: (1) Motif Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu. (2) Sifat Karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur. (3) Konsep Diri Sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang. (4) Pengetahuan Informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan. (5) Keterampilan Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kompetensi karyawan suatu perusahaan, indikator kompetensi menurut Ruky dalam Fadillah (2017), yaitu: (1) Karakter pribadi (*traits*), Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi. (2) Konsep diri (*self concept*), Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang. (3) Pengetahuan (*knowledge*), Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu. (4) Keterampilan (*skill*), Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu. (5) Motivasi

kerja (motives), Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

2. Konseling Industri dalam membentuk Kompetensi Karyawan

Bimbingan Konseling industri merupakan proses pemberian bantuan atau layanan dalam sebuah bidang pekerjaannya, lingkungannya dan metode dalam menangani peran dan hubungan, konselor dapat membantu seorang individu atau karyawan dan menghadapi masalahnya di dalam pekerjaannya. Bertitik tolak dari fenomena-fenomena yang terjadi di dunia kerja konseling hadir untuk membantu para pekerja untuk membantu menuntaskan masalah dan pengembangan diri karyawan, sehingga optimalisasi pekerja tercapai dan perusahaan dimana mereka juga terbantu. Bagaimanapun antara pekerja dan pemilik usaha tidak dapat dipisahkan untuk mencapai tujuan (Mulyani, 2011).

Konseling industri adalah proses pengaturan sasaran atau tujuan dalam bidang pekerjaan, dalam proses pengaturan ini melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama menentukan atau menetapkan pengaturan yang tepat atau tujuan-tujuan kerja yang akan dilaksanakan. Awal mula dikenalnya konseling terhadap karyawan adalah pada tahun 1936 di Western Electronic Company, Chicago. Diyakini bahwa inilah pertama kali perusahaan menggunakan istilah "konseling personalia" terutama dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan sebagai hasil dari konseling industri. Menurut Steve Cooper mendefinisikan konseling industri sebagai usaha yang sengaja untuk menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang dapat memberdayakan karyawan, menenangkan karyawan, membantu atau memberikan konsultasi untuk menyelesaikan masalah mereka dengan cara mereka sendiri (Amri, 2015: 4).

Menurut Munandar memberikan pengertian yang lebih rinci bahwa konseling industri adalah ilmu yang mempelajari tingkah laku manusia dalam perannya sebagai tenaga kerja dan sebagai konsumen, baik secara perorangan maupun secara kelompok, dengan maksud agar temuannya dapat diterapkan dalam industri dan organisasi untuk kepentingan dan kemanfaatan bersama (Amri, 2015: 5).

Defenisi-defenisi diatas digambarkan bahwa konseling merupakan suatu hubungan timbal balik antara konselor dengan klien yang dalam lingkungan kerja yang disebut karyawan, yang mempunyai sifat professional secara individu maupun kelompok yang dirancang untuk membantu karyawan mencapai perubahan yang bermakna bagi kehidupannya dengan ciri-ciri sebagai berikut : a) Interaksi antara dua orang yaitu karyawan dan seorang konselor. b)

Karyawan yang datang pada konselor biasanya mengalami atau mempunyai masalah. c) Karyawan datang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya baik atas kemauan sendiri atau atas anjuran perusahaan. d) Konselor adalah seorang yang terlatih dan mempunyai guidance secara teori yang umum berlaku. e) Tujuan konseling adalah menolong dan membantu klien dapat mengerti dan menerima keadaannya, yang kemudian diharapkan dapat menemukan jalan keluar dan mengembangkan potensi dirinya. f) Proses konseling menitikberatkan pada masalah yang jelas, terang dan nyata serta dalam kesadaran diri. g) Konseling bersifat rahasia, sehingga karyawan akan merasa bebas berbicara serta terbuka tentang permasalahannya. Konseling juga mencakup masalah pekerjaan dan pribadi, karena kedua jenis masalah ini bisa mempengaruhi prestasi kerja (Amri, 2015: 6).

Menurut Shertzer dan Stone (1980) berpendapat tentang tujuan konseling industri, yaitu : (a) Mengadakan perubahan perilaku dan diri konseling sehingga memungkinkan hidupnya lebih produktif dan memuaskan. Memelihara dan mencapai kesehatan mental yang positif. Jika hal ini tercapai, maka individu mencapai integrasi, penyesuaian, dan identifikasi positif dengan yang lainnya, dia belajar menerima tanggung jawab, berdiri sendiri, dan memperoleh integrasi perilaku. (b) Pemecahan masalah, yaitu hal ini berdasarkan kenyataan bahwa individu yang mempunyai masalah tidak mampu menyelesaikan masalah yang dihadapinya, disamping itu biasanya karyawan datang kepada seorang konselor yang ia percaya bahwa konselor dapat membantu karyawan dalam memecahkan masalah yang di hadapi di dunia industri. (c) Mendorong individu mampu mengambil keputusan yang penting bagi dirinya. Jelas disini bahwa pekerjaan konselor bukan menentukan keputusan yang harus diambil konseli atau memilih alternatif dari tindakan.

Dari tujuan tersebut layanan konseling industri dapat dijadikan sebagai cara dalam pengembangan SDM khususnya dalam peningkatan kompetensi karyawan, Menurut Chris Rowley dan Keith Jackson (2012) pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan prestasi kerja.

Melalui layanan bimbingan dan konseling industri dapat dilakukan Pengembangan SDM berbasis kompetensi mendukung integrasi perencanaan SDM dengan perencanaan bisnis organisasi. Untuk itu, organisasi dapat menilai kapasitas SDM berdasarkan kompetensi terhadap kemampuan yang dibutuhkan dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi (Tripathi & Agrawal, 2014). Sejalan dengan Kamidin (2010) yang menyatakan bahwa

pengembangan SDM yang berprinsip pada visi dan misi organisasi meningkatkan kinerja organisasi.

Apabila PSDM memperhatikan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, maka tercipta daya saing dan eksistensi organisasi. PSDM dimulai dari rekrutmen, seleksi, identifikasi kompetensi aspek inisiatif, motivasi berprestasi, kemampuan bekerja dalam tim, pengumpulan informasi kompetensi terkait calon karyawan, penilaian terhadap calon karyawan melalui tes yang sesuai, hingga pengembangan berkelanjutan. Selanjutnya seluruh kegiatan, pendidikan, dan pelatihan perlu dilakukan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki karyawan.

Secara umum ada beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk mencapai pengembangan sumber daya manusia optimal yaitu: 1) seleksi sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan; 2) merancang keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kompetensi karyawan; 3) menyediakan sarana, prasarana dan teknologi yang sesuai; 4) Komitmen yang tinggi dari setiap elemen organisasi (Jumawan, 2015).

Draganidis dan Mentza dalam Yostan A. Labola (2019) menyampaikan bahwa tahapan lain yang sangat penting dalam pengembangan SDM berbasis kompetensi, yaitu: 1) Identifikasi kompetensi. Proses menemukan kompetensi yang diperlukan untuk kinerja sukses dan optimal; 2) Model kompetensi. Gambaran naratif kompetensi untuk target kategori pekerjaan, kelompok pekerjaan, divisi, departemen atau unit analisis lainnya; 3) Penilaian kompetensi. Proses membandingkan kompetensi individu pada model kompetensi; 4) Manajemen berbasis kompetensi. Penerapan serangkaian kompetensi untuk mengelola sumber daya manusia sehingga kinerja berkontribusi secara efisien dan efektif untuk tujuan organisasi; 5) Standar kompetensi. Identifikasi keterampilan dan pengetahuan pekerja yang dimiliki karyawan dan menentukan tingkat kinerja yang harus capai dalam segmen atau fungsi kerja tertentu; 6) Profil kompetensi. Dokumen yang menggambarkan kumpulan kompetensi tertentu ke posisi/pekerjaan/ kelompok pekerjaan/komunitas fungsional.

E. Simpulan

Konseling industri adalah proses pengaturan sasaran atau tujuan dalam bidang pekerjaan, dalam proses pengaturan ini melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama menentukan atau menetapkan pengaturan yang tepat atau tujuan-tujuan kerja yang akan dilaksanakan. Melalui layanan bimbingan dan konseling industri dapat dilakukan Pengembangan SDM berbasis kompetensi mendukung integrasi perencanaan SDM dengan perencanaan bisnis organisasi melalui beberapa tahapan, antara lain; 1) Identifikasi kompetensi, Proses menemukan kompetensi yang diperlukan untuk kinerja sukses dan

optimal; 2) Model kompetensi, Gambaran naratif kompetensi untuk target kategori pekerjaan, kelompok pekerjaan, divisi, departemen atau unit analisis lainnya; 3) Penilaian kompetensi, Proses membandingkan kompetensi individu pada model kompetensi; 4) Manajemen berbasis kompetensi, Penerapan serangkaian kompetensi untuk mengelola sumber daya manusia sehingga kinerja berkontribusi secara efisien dan efektif untuk tujuan organisasi; 5) Standar kompetensi, Identifikasi keterampilan dan pengetahuan pekerja yang dimiliki karyawan dan menentukan tingkat kinerja yang harus capai dalam segmen atau fungsi kerja tertentu; 6) Profil kompetensi, Dokumen yang menggambarkan kumpulan kompetensi tertentu ke posisi/pekerjaan/ kelompok pekerjaan/komunitas fungsional.

DAFTAR PUSTAKA

- Amri, Z. 2015. *Bimbingan dan Konseling Industri*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Dessler, G. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (9th ed.). Jakarta: Kelompok Gramedia.
- Fadillah, R. A. 2017. Analisis Pengaruh Dewan Komisaris Independen, Kepemilikan Manajerial dan Kepemilikan Institusional terhadap Kinerja Perusahaan yang Terdaftar di LQ45. *Jurnal Akuntansi*, 12(1).
- Hasibuan, M. S. . 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jumawan. 2015. Mengembangkan Sumber Daya Manusia (Hrm) Yang Strategis Untuk Menunjang Daya Saing Organisasi : Perspektif Competency & Talent Management. *Media Mahardhika*, 13(3).
- Kamidin, M. 2010. Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. *Jurnal Economic Resources*, 11(30), 79–91.
- Labola, Y. A. 2019. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1), 28–35.
- Madsen, S. R. 2012. Women and Leadership in Higher Education. *Advances in Developing Human Resources*, 14(2), 131–139. <https://doi.org/10.1177/1523422311436299>
- Mulyani, M. A. 2011. *Peranan guru pembimbing dalam Kesiapan Kerja Siswa SMK Negeri 2 Sawah Lunto Sumatra Barat*. Universitas Negeri Padang.
- Navare, S. 2008. Counseling at work place: A proactive human resource initiative. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.4103/0019-5278.40807>
- Okoye, P. V. ., & Ezejiofor, R. A. 2013. The Effect of Human Resources Development on

- Organizational Productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10).
- Olaniyan, D. A., & Ojo, L. B. 2008. Staff Training and Development: A vital tool for Organizational Effectiveness. *European Journal of Scientific Research*, 24(3), 326–331.
- Pfeffer, J. 1998. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.
- Priansa, D. J. 2017. *Komunikasi Pemasaran Terpadu Pada Era Media Sosial*. Bandung: Pustaka Setia.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rowley, C., & Jackson, K. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: the key concepts*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sastradipoera, K. 2006. *Pengembangan dan Pelatihan: Suatu Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Kappa-Sigma.
- Sawarjuwono, T., & Kadir, A. P. 2003. Intellectual Capital: Perlakuan Pengukuran Dan Pelaporan (Sebuah Library Research). *Jurnal Ekonomi Akuntansi. Universitas Kristen Petra*, 5, 35–57.
- Shertzer, B., & Stone, S. C. 1980. *Fundamentals of Counseling*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Simon, H. 1997. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (5th ed.). New York: Macmillian Company.
- Townsend, K., & Wilkinson, A. 2010. Managing under pressure: HRM in hospitals. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 332–338. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00145.x>
- Triastuti, D. A. 2019. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2), 203. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1796>
- Tripathi, K., & Agrawal, M. 2014. Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. *Global Journal of Finance and Management*, 6.
- Untari, S., & Wahyuati, A. 2014. pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 3(10).
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Winanti, M. B. 2011. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan (survei pada pt. Frisian flag indonesia wilayah jawa barat). *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 7(2).

Zainal, V. R. 2014. *Islamic Human Capital Management(Manajemen Sumber Daya Insani)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.