

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI SEBAGAI SOLUSI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

(STUDI PADA STUDIO FOTO MERAHDELIMA PHOTOGRAPHY)

Ahmad Riza Ubaidillah, Rini Rahayu, Ratna Nikin Hardati

Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas

Islam Malang, Jl. MT Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia

LPPM Universitas Islam Malang Jl. MT Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia

E-mail : a.r.ubaidillah70@gmail.com

ABSTRAK

Studio foto Merahdelima Photography merupakan usaha yang bergerak dibidang jasa fotografi dan videografi serta dikelola oleh profesional muda yang penuh kretivitas dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi pada karyawan Studio foto Merahdelima Photography dan untuk mengetahui peningkatan kinerja karyawan setelah dilakukannya pengembangan berbasis kompetensi. Metode penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan mereduksi data, menyajikan data, penarikan kesimpulan atau verifikasi, serta memeriksa keabsahan data. Hasil penelitian ini yaitu pengembangan sumber daya kompetensi yang dilakukan adalah dimulai dengan seleksi karyawan yang baik dan mengikut sertakan dalam pelatihan-pelatihan serta sekolah fotografi. Kinerja karyawan meningkat setelah dilakukannya pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi. Peningkatan ini dibuktikan dengan kualitas kerja atau kualitas yang dihasilkan semakin baik.

Kata Kunci : Pengembangan sumber daya manusia, kompetensi, kinerja karyawan.

ABSTRACT

Merahdelima Photography photo studio is a business engaged in photography and videography managed by professionals who meet the kretivitas and have a high work spirit. The purpose of this study is to study the development of competency-based human resources in the Merahdelima Photography Studio photo employees and to determine the increase in employee performance after competency-based competency improvement. This research method is descriptive qualitative. Data collection techniques are observation, interviews, and documentation. Data analysis is performed by reducing data, presenting data, drawing conclusions or verification, and checking the validity of the data. The results of this study are the development of competency resources conducted starting with good employee selection and attending training and photography schools. Employee performance improves after developing competency-based human resources. This increase is evidenced by the quality of work or the resulting quality is getting better

Keywords : Human Resource Development, Competence, Employee Performance

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan komponen utama suatu organisasi yang menjadi perencanaan dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang

pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen yang dibawa kedalam suatu organisasi sehingga tidak seperti mesin, uang dan material, yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai dan diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Penerapan sumber daya manusia dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasionalnya membutuhkan beberapa faktor yang mendukung untuk tercapainya kinerja yang baik dan produktivitas yang tinggi. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting bagi pegawai karena tanpa adanya peran dari sumber daya manusia yang berkualitas, segala aktivitas dalam suatu perusahaan tidak akan dapat terlaksana secara optimal. Setiap perusahaan harus menyadari berhasil atau tidaknya tugas dan fungsi yang dilaksanakannya tergantung pada faktor sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usahanya kepada organisasi, perusahaan. Bagaimanapun canggihnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu perusahaan tanpa ditunjang dengan kemampuan karyawan, pada berbagai divisi yang ingin melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, maka perusahaan tersebut akan berusaha untuk merubah para karyawannya agar mempunyai mutu serta kinerja yang baik, sehingga membuat para karyawannya lebih produktif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan apa yang diharapkan, maka perlu adanya strategi pengembangan karyawan. Salah satu caranya, yaitu dengan mengadakan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki, pengembangan sumber daya manusia dianggap salah satu cara yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia diharapkan dapat lebih meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesional karyawan. Namun keberhasilan pelaksanaan program tersebut tidak dapat langsung selama pelaksanaan, melainkan dapat dilihat dari hasil pekerjaan karyawan setelah mengikuti pengembangan sumber daya manusia apakah ada perubahan atau tidak. Untuk itu pengembangan sumber daya manusia harus dilaksanakan seefisien mungkin agar dapat benar-benar berperan dalam peningkatan kinerja karyawan.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi merupakan salah satu cara yang dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi

organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen.

Kompetensi merupakan salah satu unsur penentu upaya peningkatan kinerja organisasi dan penyediaan tenaga kerja yang memberikan perspektif yang lebih tajam dan spesifik terhadap pekerja dan pekerjaannya. Peningkatan kinerja SDM yang pertama dengan memperbaiki system dan lingkungan kerja sedang yang kedua melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya. Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi adalah sistem pendidikan dan pelatihan yang menawarkan upaya peningkatan kinerja SDM dan organisasi melalui kompetensi yang dapat menciptakan karyawan dengan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan. Upaya pengembangan SDM melalui PPBK hendaknya diperlukan dukungan dan pertimbangan-pertimbangan seperti : tingginya komitmen dari manajemen dan penyediaan anggaran atas pembinaan SDM yang berkesinambungan, Terpeliharanya keselarasan antara kebutuhan pendidikan dan pelatihan dan kebutuhan organisasi, dan Seleksi peserta didik dan latih. professionalism instruktur, sarana dan prasarana serta metode yang memadai dapat mendukung pengembangan SDM.

Peningkatan globalisasi yang pesat saat ini di Indonesia menimbulkan perkembangan yang signifikan dalam dunia bisnis dengan maraknya jenis-jenis peluang usaha yang bermunculan dengan ide-ide yang memiliki inovasi-inovasi baru dalam bidangnya dan menjadikan inovasi tersebut menjadi sebuah peluang untuk menjalankan sebuah bisnis yang memiliki peluang keuntungan besar dalam bidangnya.

Bidang yang banyak diminati sekarang salah satunya adalah bidang fotografi. Fotografi adalah sebuah seni melihat dan memahami suatu karya fotografi menyadari bahwa seni ini telah mengajarkan melihat seluruh dunia dengan cara yang unik. Merekam momen penting dalam kehidupan sehari-hari, kenangan dalam hidup, mengabadikan sebuah acara spesial dalam sebuah keluarga, semua itu merupakan sebagian manfaat fotografi.

Perkembangan teknologi yang pesat pada saat ini tidak hanya pada kalangan menengah keatas yang dapat menikmati keindahan seni fotografi namun seluruh kalangan bisa menikmati manfaat seni tersebut. Menciptakan moment dan kenangan yang sangat penting untuk didokumentasikan baik itu dari balita, remaja hingga beranjak dewasa adalah sebuah keindahan seni fotografi. Dokumentasi berupa foto atau video adalah sebuah hal yang banyak

dibutuhkan masyarakat untuk mengabadikan setiap kejadian penting dalam kehidupan bagi masyarakat banyak. Menurut Sukarya (2009 : 45) “Mengabadikan momen penting dalam kehidupan sehari-hari, kenangan dalam hidup, keagungan alam semesta, ekspresi wajah kepolosan seorang anak atau pada sekuntum bunga di tepi sungai, semua itu merupakan cara unik untuk melihat dalam dunia fotografi”.

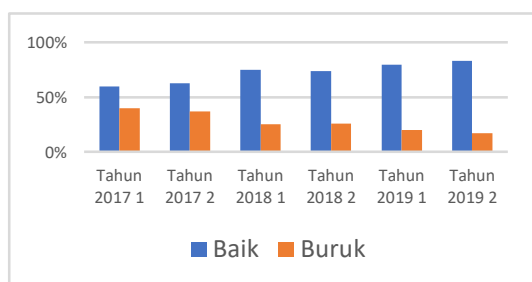
Konsep foto bisa menjadi peluang bisnis yang bagus untuk masyarakat yang berminat di bidang wirausaha dengan membuka jasa studio yang dapat melayani masyarakat dengan berbagai kebutuhan foto seperti *wedding photo*, *prewedding photo*, foto keluarga dan sebagainya.

Karyawan sebuah studio foto membutuhkan manajemen sumber daya manusia yang baik dan tertata karena waktu demi waktu perkembangan fotografi semakin pesat dan cepat berkembang. Maka dari itu pengembangan sumber daya manusia pada karyawan studio foto sangatlah berperan penting bagi peningkatan kinerja.

Bisnis studio foto di Kota Malang sangatlah banyak dan bervariasi dalam kreatifitas fotografi. Konsumen dihadapkan dengan banyak pilihan studio foto dari yang murah tapi hasilnya biasa saja sampai yang hasilnya bagus namun harganya sangatlah diatas rata-rata. Akan tetapi tidak pada Merahdelima *Photography*, pada studio ini menerapkan harga yang terjangkau tapi hasil yang memuaskan. Dikarenakan pada studio ini pengembangan sumber daya manusia benar-benar berbasis kompetensi karyawan agar tetap menjaga kinerjanya sehingga konsumen merasa puas dengan hasil.

Melihat fenomena di atas, maka kemudian perlu adanya peningkatan kinerja karyawan agar tingkat kepuasan konsumen stabil dan terus meningkat. Analisis data dari bulan ke bulan perlu dilakukan secara intens untuk mengetahui perkembangan perusahaan, sekolah profesi, pelatihan dan pendidikan untuk karyawan perlu digerakkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, dan juga kelengkapan fasilitas yang ada perlu untuk ditingkatkan dan dievaluasi dari bulan ke bulan.

Gambar 1 Grafik penilaian konsumen



awal studio ini belum melakukan pengembangan sumber daya manusia dengan baik, contohnya pengukuran kinerja yang masih tidak tersusun secara baik. Pada tahun 2019 awal sudah mulai membaik penilaian dari konsumen, hal ini terjadi karena pada tahun itu studio foto Merahdelima *Photography* sudah berbenah masalah pengembangan sumber daya manusianya. Seperti halnya seleksi karyawan yang sudah tertata dengan baik, pengukuran kinerja yang tidak hanya dilihat dari penilaian konsumen saja namun dari beberapa indikator penilaian kinerja. Melihat grafik penilaian yang meningkatkan setelah dilakukannya pengembangan sumber daya manusia, tapi meningkatnya penilaian baik konsumen tidak hanya faktor sumber daya manusianya namun juga karena sarana prasarana yang dimiliki studio foto Merahdelima *Photography* sudah baik dari mulai alat fotografi, alat lighting, alat editing, background foto dan lain sebagainya.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi sebagai Solusi meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Studio Foto Merahdelima Photography)”**

Secara umum terdapat pertanyaan yang ingin dijawab dari penelitian ini :

1. Bagaimana pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi?
 - a. Seleksi karyawan
 - b. Pendidikan dan Pelatihan Fotografi
 - c. Sekolah Fotografi
2. Apakah kinerja karyawan meningkat setelah dilakukan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi ?
 - a. Kualitas hasil foto atau video dan editan
 - b. Produktivitas karyawan
 - c. Pelayanan
 - d. Pengetahuan baru fotografi
 - e. Meningkatnya konsumen menjadi pelanggan

TINJAUAN PUSTAKA

Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan Sumberdaya manusia dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara meningkatkan kinerja, pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap.

Menurut Rapanna dan Sukarno (2017 : 207), berbagai upaya pengembangan SDM hendaknya didukung oleh beberapa faktor yaitu, seleksi yang baik, pelatihan dan sekolah profesi, sarana dan prasarana, dan komitmen.

Penjelasan masing-masing diatas adalah sebagai berikut :

1. Terdapat seleksi SDM yang baik untuk benar-benar menciptakan karyawan yang berkualitas
2. Merancang keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kemampuan karyawan seperti pelatihan, sekolah profesi dan lain sebagainya
3. Menyediakan sarana, prasarana dan teknologi yang sesuai untuk pengembangan karyawan
4. Komitmen yang tinggi dari setiap elemen organisasi untuk melakukan pengembangan karyawan secara berkesinambungan.

Kompetensi

Istilah *kompetencies*, '*competence*' dan '*competent*' yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan, dan keberdayaan yang merujuk pada keadaan pada kualitas mampu dan sesuai. Kamus bahasa Inggris menjelaskan kata '*competence*' sebagai keadaan yang sesuai, memadai, atau cocok. Definisi kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Namun dalam konteks pekerjaannya, kompetensi memiliki dua makna yang berbeda, tergantung kerangka referensi organisasinya.

Kompetensi di artikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan untuk mencapai kinerja superior. "Aspek-aspek pribadi ini mencakup sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan dimana kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja" dalam Lasmahadi (2002).

Wibowo (2007) menyatakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Henderson dan Cockburn (dalam Absah 2008 : 109-116) menjelaskan kompetensi merupakan kemampuan dan pengetahuan perusahaan yang menjadi dasar pemecahan masalah sehari-hari.

Secara garis besar yang dapat disimpulkan dari penejelasan diatas ada 2 macam kompetensi, yaitu:

1. Kompetensi manajerial (*soft competency*) : yaitu jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengelola karyawan, dan membangun interaksi dengan orang lain. Misal :kemampuan *problem solving* (pemecahan masalah),

leadership (kepemimpinan), dan *communication* (komunikasi dengan orang lain), dll.

2. Kompetensi teknis (*hard competency*) : yaitu kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional pekerjaan yang berhubungan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Misal : kemampuan *marketing* (pemasaran), *electrical*, akuntansi, *engineering* dll.

Kompetensi dan Kinerja

Sedarmayanti (2013 : 129) menyatakan bahwa keuntungan dari pengguna kompetensi dalam proses kinerja ada 3, penjelasannya adalah sebagai berikut :

1. Karyawan Potensial dapat secara tepat diidentifikasi untuk dikembangkan.
2. Dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan (karena "arah" yang jelas dalam kariernya).

Peran sumber daya manusia dari profesional menjadi strategik menuntut adanya pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi agar kontribusi kinerja sumberdaya manusia terhadap perusahaan menjadi jelas dan terukur.

Jenis karakteristik Kompetensi

Mardin (2015 : 11) Menyebutkan lima jenis karakteristik tentang Kompetensi, yaitu pengetahuan, keterampilan konsep diri, karakteristik pribadi dan motif.

Adapun penjelasan dari lima jenis karakteristik tentang kompetensi adalah sebagai berikut :

1. Pengetahuan, merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi manusia.
2. Keterampilan, merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, seperti keahlian bedah untuk melakukan operasi.
3. Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Contohnya adalah kepercayaan diri, kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi, seperti kepercayaan diri ahli bedah dalam melaksanakan operasi yang sulit.
4. Karakteristik pribadi, merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah, seperti juga pengendalian diri dan

kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.

5. Motif, merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Contohnya, ahli bedah dengan orientasi antar pribadi yang tinggi mengambil tanggung-jawab pribadi untuk bekerja sama dengan anggota lain dalam tim operasi.

Kinerja

Rivai (2006 : 309) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaannya. Hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya. Untuk itu, kinerja karyawan juga harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Indikator Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan kegiatan atau program ataupun kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi. Karenanya, sudah merupakan suatu hal yang mendesak untuk menciptakan sistem yang mampu untuk mengukur kinerja dan keberhasilan organisasi. Untuk menjawab pertanyaan tingkat keberhasilan organisasi, tetapi lebih ditekankan kepada *output*, proses, manfaat, dan dampak program organisasi.

Indikator merupakan alat yang dipergunakan untuk menjelaskan mengenai suatu kondisi tertentu. Misalnya apabila suatu hasil pekerjaan dikatakan bagus, apa yang digunakan untuk menjelaskan mengenai hal yang disebut bagus tersebut.

Menurut Dwiyanto (Dalam Pasalong, 2006 : 50-51) mengenai indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Produktivitas, bahwa produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan.
2. Kualitas layanan maksudnya bahwa kualitas dari pelayanan yang diberikan sangat penting untuk dipertahankan.
3. Resposivitas, maksudnya bahwa birokrasi harus memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
4. Responsibilitas, maksudnya bahwa pelaksanaan kegiatan harus dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan kebijakan birokrasi baik yang eksplisit maupun yang implisit.
5. Akuntabilitas, maksudnya bahwa seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiono (2011: 13), “ Pendekatan kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *pospositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi ”. Sedangkan jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Sugiono (2014 : 21) menyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah memberikan gambaran yang menyeluruh dan jelas terhadap situasi sosial yang diteliti, komparatif berbagai peristiwa dari situasi sosial satu dengan situasi sosial yang lain atau dari waktu tertentu dengan waktu yang lain atau dapat menemukan pola-pola hubungan antara aspek tertentu dengan aspek yang lain, dan dapat menemukan hipotesis dan teori.

Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian ini metode

pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Wawancara

Wawancara adalah suatu metode yang dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengajukan berbagai pertanyaan antara peneliti dan informan.

Menurut Esterberg dalam sugiono (2014 : 316) Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

2. Observasi

Observasi digunakan untuk mengamati, mencatat hal-hal, perilaku, perkembangan dan sebagainya yang berkaitan tentang penelitian.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yang peneliti maksud adalah dokumen yang bisa berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa. Peneliti melakukan pengumpulan data yang relevan yaitu berupa arsip-arsip, buku-buku, internet, catatan-catatan lain yang berhubungan dengan penelitian ini yang dapat memberikan jawaban terhadap permasalahan yang diteliti.

Teknik analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data yang telah dikembangkan oleh Miles dan Huberman dalam Sugiono (2014 :337) analisis data kualitatif terdiri dari 3 prosedur, yaitu :

1. Reduksi data

Reduksi data, merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan serta kedalaman wawasan yang tinggi.

2. Penyajian data

Penyajian data, dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, pie chart, pictogram dan sejenisnya.

3. Penarikan kesimpulan atau verifikasi

Penarikan kesimpulan atau verifikasi, merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

PEMBAHASAN PENELITIAN

Dengan dilakukannya pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi yang dilakukan oleh studio foto Merahdelima *Photography*, kinerja karyawan dapat meningkat sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pimpinan. Hal ini dibuktikan dengan kualitas foto ataupun video yang dihasilkan semakin baik serta pengetahuan baru karyawan tentang *job discription* semakin banyak dan luas.

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Pengembangan berbasis kompetensi pada studio foto Merahdelima *Photography*

- a. Seleksi karyawan

Seleksi atau rekrutmen yang dilakukan oleh studio Merahdelima *Photography* melalui beberapa proses, yaitu : klasifikasi *Jobdiscriptio* yang dibutuhkan, tes wawancara, tes praktik, *training*, dan penilaian (penempatan).

- b. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan ini adalah karyawan diikutkan dalam pelatihan-pelatihan, misal pelatihan dan pendidikan dasar fotografi dan pelatihan *marketing digital*. Dalam hal ini karyawan setelah mengikuti pelatihan diharuskan mempresentasikan hasil yang didapat dalam pelatihan tersebut kepada seluruh karyawan yang lain pada rapat evaluasi bulanan.

- c. Sekolah fotografi

Sekolah fotografi ini hampir sama dengan pendidikan dan pelatihan, namun jika sekolah fotografi itu lebih spesifikasi pada sebuah genre fotografi. Misalkan sekolah fotografi tentang pemotretan foto produk makanan, maka yang dibahas adalah tentang bagaimana memotret sebuah produk makanan agar terlihat menarik dan menggoda penikmat foto tersebut untuk mencicipi makanan.

Hal-hal yang dilakukan diatas oleh studio foto Merahdelima *Photography* sudah mencakup dari 2 karakteristik kompetensi yaitu pertama kompetensi manajerial, seperti kemampuan komunikasi, kemampuan pemecahan masalah, dll. Kedua kompetensi teknis, seperti kemampuan pemasara, kemampuan menggunakan alat-alat yang ada.

Studio foto Merahdelima *Photography* melakukan pengembangan berbasis kompetensi untuk kompetensi manajerial dilakukan sendiri di studio, seperti

melatih komunikasi, pemecahan masalah (beradaptasi dengan cepat dengan keadaan dan kondisi pada suatu project). Sedangkan untuk kompetensi teknis karyawan diikutkan dalam pelatihan-pelatihan dan sekolah fotografi di luar studio, dalam pelatihan dan sekolah fotografi ini juga ada materi tentang penggunaan alat-alat fotografi dan videografi terbaru. Tapi sebelum karyawan diikutkan dalam pelatihan-pelatihan tersebut, pimpinan serta kepala bagian mengklasifikasi karyawan yang memang mempunyai kompetensi sesuai dengan tema pelatihan dan sekolah fotografi tersebut. Misalkan sekolah fotografi tentang pemotretan wedding, pimpinan dan kepala bagian outdoor akan memilih karyawan yang memang punya kompetensi di bidang wedding photoshoot.

Meningkatnya kinerja karyawan studio foto Merahdelima *Photography* setelah dilakukannya pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi

Proses penegembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi yang dilakukan oleh studio foto Merahdelima *Photography*, meskipun masih sederhana namun menghasilkan perubahan yang berarti. Peneliti melakukan observasi lapangan, memeriksa dokumen-dokumen yang ada, wawancara dengan pimpinan serta sebagian karyawan dan beberapa *client*. Dari dokumen hasil foto dan video sebelum dilakukannya pengembangan dan setelah dilakukannya pengembangan sangat berbeda, lebih baik hasilnya ketika setelah dilakukan pengembangan. Selain memeriksa dokumen, peneliti juga melakukan wawancara kepada beberapa *client* yang sudah menjadi pelanggan di studio foto ini, mereka memberikan penilaian bahwa hasil dan pelayanan lebih baik setelah di lakukannya pengembangan ini. Pimpinan studio sekaligus pemilik mengatakan bahwa bukan hanya kinerja dan keefektifitasan kerja yang meningkat, namun *client* juga banyak yang meningkat menjadi pelanggan di studio ini. Hal ini terjadi karena dilakukannya pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, karena dengan pengembangan ini kompetensi dan keterampilan karyawan mudah teridentifikasi serta kinerja karyawan menjadi mudah untuk di ukur. Hal-hal yang menjadi kekurangan pada karyawan juga mudah terdeteksi, misalkan karyawan (fotografer) kurang memiliki pengetahuan dalam menggunakan alat *lighting outdoor* maka karyawan tersebut akan diikutkan

dalam sekolah fotografi yang memang spesifikasi dalam pemotretan *outdoor* dengan *lighting*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi yang dilakukan oleh studio foto Merahdelima *Photography* adalah seleksi karyawan, pendidikan pelatihan fotografi dan sekolah fotografi.

Dalam garis besar kompetensi yang dikembangkan pada studio foto Merahdelima *Photography* dibagi menjadi 2 jenis kompetensi, yaitu :

- Kompetensi manajerial (*soft competency*) yang meliputi pemecahan masalah, beradaptasi dengan perubahan cuaca, kondisi tempat *project* dan komunikasi dengan *client* dan sesama karyawan.
- Kompetensi teknis (*hard competency*) yang meliputi promosi atau pemasaran, penggunaan alat-alat yang digunakan untuk menghasilkan sebuah gambar yang bagus.

Pengukuran kinerja dan indikator kinerja pada studio foto Merahdelima *Photography*, yaitu : produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas.

Peningkatan kinerja setelah dilakukan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi ini dapat dibuktikan pada hasil gambar (foto maupun video) yang berubah dari sebelum sampai sesudah pengembangan ini dilakukan. Gambar dihasilkan sudah mampu mengikuti perkembangan kebutuhan masyarakat saat ini dan sudah mampu diterima oleh masyarakat dengan *trend* yang ada pada saat ini. Tidak hanya dari hasil gambar saja, namun juga dari peningkatan perubahan *client* menjadi pelanggan distudio foto Merahdelima *photography* ini. Pada saat ini studio Merahdelima *Photography* sudah memiliki *website* yang dibuat dan dikembangkan sendiri oleh bagian *digital marketing* setelah mengikuti pelatihan-pelatihan tentang *digital marketing* yang diselenggarakan oleh gapura digital google.

Saran

Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh studio foto Merahdelima *Photography* sudah baik, namun alangkah lebih baiknya jangan mengandalkan dari segi sumber daya manusianya saja tapi juga sarana dan prasarana. Karena kinerja karyawan yang baik akan lebih baik lagi jika sarana dan prasarana

juga dikembangkan agar hasilnya akan lebih maksimal.

Perekrutan karyawan ditambah dengan tes kesehatan, karena kesehatan juga penting bagi perkembangan karyawan dan perkembangan studio foto Merahdelima *Photography*.

Kinerja karyawan harus benar-benar diukur sesuai dengan indikator pengukuran kinerja, agar karyawan yang memang mempunyai kinerja yang baik dapat lebih akurat untuk di deteksi.

Pada studio foto Merahdelima *Photography*, terkadang tugas *digital marketing* dilimpahkan kepada admin sehingga akan ada penumpukan pekerjaan. Hal ini akan menyebabkan sulitnya pengukuran kinerja karyawan. Alangkah lebih baiknya pimpinan harus tegas dalam penentuan *job discription* masing-masing karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Absah, Yeni. 2008. *Kompetensi : Sumberdaya Pendorong Keunggulan Bersaing Perusahaan*. Jurnal Manajemen Bisnis. (1):3.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- G. Sukarya, Deniek. 2009. *Kiat Sukses Deniek G. Sukarya*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Handoko, T. Hani. 2010. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hamzah B. Uno, dan Lamatengga. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara
- Irawati, Dewi. 2013. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Jurnal Akademi Sekretari dan Manajemen (ASM) Ariyanti.
- Lasmahadi, A. 2002. *Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi*. www.e-psikologi.com
- Moloeng, J, Lexi. 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosakrya.
- Mardin, Namira A. 2015. *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sindenreng Rappang*. Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Jurusan Ilmu Administrasi Prodi Administrasi Negara Universitas Hasanuddin.
- Moeheriono, 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, edisi revisi, cetakan pertama, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Pasolong, H., 2006. *Teori Adminsitasi Publik*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Rapanna, Patta, dan Zulfikry Sukarno. 2017. *Ekonomi Pembangunan*. Makassar : CV Sah Media.
- Rivai, Veithzal, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sugiono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Revika Aditama.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Taunay, Edward G. P. 2015. *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi Antara Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Lingkungan Pendidikan*. Jurnal Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran.