

**PENGEMBANGAN MODEL KOMPETENSI KARYAWAN DALAM
MENINGKATKAN PELAYANAN PROGRAM PENGEMBANGAN MASYARAKAT
(COMMUNITY DEVELOPMENT) DI DEPARTEMEN SOCIAL RESPONSIBILITY
PT. NEWMONT NUSA TENGGARA**

¹Fitra Hasri Rosandi*, ²Vivin Nila Rakhmatullah

¹Fakultas Psikologi Universitas Teknologi Sumbawa

² Fakultas Teknik Universitas Teknologi Sumbawa

*Email: fitra.hasri.rosandi@uts.ac.id

Abstrak

*Diterima
April 2020*

Memberdayakan masyarakat merupakan upaya untuk meningkatkan harkat dan martabat lapisan masyarakat yang dalam kondisi yang tidak mampu untuk melepaskan diri dari keterbelakangan. Dalam berbagai kesempatan, PT. Newmont Nusa Tenggara (NNT) kerap menegaskan, bahwa pihaknya sangat memberikan atensi yang serius terhadap pengelolaan lingkungan dan tanggungjawab sosial kepada masyarakat. Penelitian ini dilakukan di Departemen SR (*Social Responsibility*) PTNNT dengan pertimbangan bahwa Departemen SR merupakan departemen yang secara langsung berhubungan dengan masyarakat, dan menjadi pintu terdepan bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi serta keluhan terhadap kebijakan PT. NNT dalam program pengembangan masyarakat PT.NNT. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Informan dipilih berdasarkan beberapa kriteria yang sudah ditetapkan, dan pemilihannya dilakukan secara *purposive* (sengaja). Informannya adalah manager serta karyawan departemen SR PT. NNT dan masyarakat lingkaran tambang yang berjumlah 12 orang. Departemen SR memiliki peran strategis dalam menjalankan program pengembangan masyarakat PT. NNT, namun peran tersebut belum didukung dengan penguasaan pengetahuan dan keterampilan tentang metode pendekatan yang baik, komunikasi, informasi dan edukasi program pengembangan masyarakat itu sendiri. Dengan kata lain, perlu adanya pengembangan kompetensi karyawan departemen SR dari segi keterampilan dan pengetahuan. Hasil penelitian menyatakan bahwa latar belakang pendidikan karyawan yang berbeda dengan jenis pekerjaan, sehingga pengetahuan serta keterampilan karyawan Departemen SR (PTNNT) masih harus dilatih lagi, begitu juga dengan pemahaman terhadap *Corporate Social Responsibility* pada program pengembangan masyarakat yang masih belum sempurna. kompetensi pengetahuan minimal dari karyawan departemen SR PTNNT berkaitan dengan pekerjaan, program-program pengembangan masyarakat PTNNT, kesesuaian program kerja dengan visi misi perusahaan cukup sesuai. Kompetensi keterampilan minimal karyawan SR PTNNT mencakup kemampuan komunikasi, sosialisasi, penyampaian informasi, pendekatan kepada masyarakat serta kemampuan mempengaruhi masyarakat. Pengembangan model kompetensi karyawan departemen SR PTNNT didasarkan pada kamus kompetensi Spencer & Spencer, kemudian mengadaptasi model pengembangan kompetensi dari model organisasi pembelajaran. Model pengembangan kompetensi yang baru ini membantu karyawan Departemen SR PTNNT memahami bagaimana mencapai keberhasilan dalam pekerjaan

*Diterbitkan
Juni 2020*

Kata Kunci:

Pemberdayaan masyarakat, model kompetensi, perusahaan

Abstract

Empower the community is an effort to improve states and dignity levels of society which in the condition of being unable to escape from retardation. On a number of occasions, PT. Newmont Nusa Tenggara (NNT) often asserted, that it gives serious attention for the management of the environment and social responsibility to the community. This research is done in social responsibility department PTNNT with consideration, the social responsibility department which is a division that directly connected with the community, and became a leading to the community in mine circumference to express their opinions and complaint against PT.NNT policies and employees in social responsibility department has strategic role in running PTNNT community development program. Research methodology to be used is descriptive qualitative research method. Informants were chosen based on several criteria that has been set, and were in purposive have based on initial information obtained. The informants are managers and employees of PT. Newmont Nusa Tenggara SR (social responsibility) department and the company circle community amount to 12 people. The SR department has strategic role in running PT. NNT community development program, however the role has not supported by knowledge and skills mastery about fine approach method, communication , information and education a community development program itself. In other words, there should have been development competence employees the department of SR in terms of skill and knowledge . Education background with employees different kinds of work, so that knowledge and skills employees department social responsibility PT. Newmont Nusa Tenggara (PTNNT) where the ability and skills still need to be trained, so with the understanding of corporate social responsibility in a community development program is not perfect yet. Competence knowledge at least from an employee of PTNNT SR department relating to the work, PTNNT community development programs, conformity work programs with the vision of the company a pretty reasonable. Competence skills base PTNNT SR employees includes the ability of communication, socialization, the delivery of information, approach to the community and ability affecting the public. Development model competence for employees department of SR PTNNT based on a dictionary competence Spencer & Spencer, then adapting model competence of the learning organization. The new model of competence for employees of SR departetemen can help for PTNNT understand how to achieve success in employment.

Keywords: *Community empowerment, competency model, company*

PENDAHULUAN

Kompetensi dalam organisasi atau perusahaan mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri, mengingat pentingnya peran SDM dalam organisasi atau perusahaan, SDM sebagai faktor penentu organisasi atau perusahaan maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan. Dengan Kompetensi yang tinggi yang dimiliki oleh SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan tentu hal ini akan menentukan kualitas SDM yang dimiliki yang pada akhirnya akan menentukan kualitas kompetitif perusahaan itu sendiri.

Berkaitan dengan kompetensi pada karyawan, Kate Wright, EdD, MPH, et al dalam *Competency Development in Public Health Leadership* menyatakan “*Competencies identified as basic management knowledge or skills were not included in this framework but were considered as “prerequisites” or for inclusion in other levels of management education programs*”

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar dari seorang individu yang berkaitan dengan acuan kriteria tentang kinerja yang efektif dalam suatu

pekerjaan atau situasi (Spencer dan Spencer, 1993: 9). Seseorang dikatakan berkompeten dalam suatu bidang atau pekerjaan jika memenuhi kriteria tertentu yang ditetapkan sebagai standar, baik dalam aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap.

Pengaruh kompetensi seseorang terhadap kinerjanya sangat besar. sebagaimana hasil penelitian yang pernah dilakukan Winanti, M. B. (2011) tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat yang didasarkan pada hasil survey terhadap 215 karyawan diperoleh kesimpulan secara deskriptif dan verifikatif (pengujian hipotesis) bahwa : (i) Kompetensi karyawan yang meliputi kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial pada karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat rata-rata skornya termasuk dalam kategori tinggi. Kompetensi intelektual lebih tinggi dibandingkan kompetensi emosional dan kompetensi sosial, hal ini berarti karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat memiliki semangat kerja, pengetahuan, kepedulian dan pemahaman permasalahan yang tinggi dibandingkan kemampuan karyawan dalam memahami lingkungan secara objektif dan moralis, pengendalian

emosional dan membangun jaringan kerja sama serta mempengaruhi rekan kerja atau bawahan. Kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat termasuk dalam kategori cukup tinggi. Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan memperoleh skor lebih tinggi dibandingkan kualitas hasil kerja karyawan, hal ini berarti karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat lebih mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal dan pekerjaan diselesaikan secepat mungkin tanpa menunggu perintah. (ii) Kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat. Artinya kompetensi karyawan menstimulir optimasi pembentukan kinerja karyawan dalam bekerja di PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat. Temuan ini relevan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993) bahwa kompetensi intelektual, emosional dan sosial sebagai bagian dari kepribadian yang paling dalam pada seseorang dapat memprediksi atau mempengaruhi keefektifan kinerja individu.

Dalam dunia kerja, kompetensi seseorang menjadi acuan penting untuk mendukung terwujudnya sumber daya manusia yang handal dan profesional. Begitu pula dalam dunia pendidikan, kompetensi seorang peserta didik menjadi faktor penting dalam penilaian dan dapat dijadikan sebagai tolok ukur kemampuannya.

Pengembangan masyarakat (*community development*) berhubungan erat dengan “Pembangunan berkelanjutan”. Ada argumentasi, suatu perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan faktor keuangan, misalkan keuntungan atau deviden, melainkan juga harus berdasarkan konsekuensi sosial dan lingkungan untuk saat ini, maupun untuk jangka panjang.

Newmont Mining Corporation (NMC) memiliki visi menjadi perusahaan tambang yang paling dihargai dan dihormati melalui kepemimpinan dibidang keselamatan kerja, pengelolaan lingkungan dan tanggungjawab sosial. Sepintas bisa terlihat, betapa Newmont sesungguhnya telah menempatkan aspek tanggung jawab sosial sebagai bagian yang sangat penting dalam kinerja perusahaannya. Sebuah tanggung jawab, yang oleh newmont, diwujudkan melalui hubungan atas dasar kepercayaan, serta nilai tambah bagi masyarakat dimana ia beroperasi. Dalam berbagai kesempatan, PT. Newmont Nusa Tenggara (NNT) kerap menegaskan, bahwa pihaknya sangat memberikan atensi yang serius terhadap pengelolaan

lingkungan dan tanggungjawab sosial kepada masyarakat khususnya pada mereka yang berada di sekitar tambang. Perhatian ini seiring dengan kegiatan tambang yang dilakukan di Batu Hijau. Tentu saja dalam menjalankan perannya itu, PT NNT tidak sendiri, melainkan berkonsultasi dengan berbagai unsur masyarakat dan pemerintah desa dan meminta persetujuan dari Pemerintah serta DPRD setempat. Proyek/program bersandar pada lima pilar utama yaitu pengembangan infrastruktur, kesehatan masyarakat, pendidikan, pengembangan usaha kecil dan pertanian dimana didasarkan atas beberapa prinsip utama yaitu keberlanjutan, kemitraan, teknologi yang sesuai, praktek terbaik, kontribusi masyarakat, pemanfaatan dana luar.

Namun, dalam menjalankan program tersebut sering terkendala, misalnya kompetensi karyawan yang masih belum sempurna dikarenakan sebagian besar karyawan memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda dengan jenis pekerjaan yang dilakukan di perusahaan, sehingga berdampak pada hasil kinerja dengan kepuasan yang kurang. Tidak sedikit dari masyarakat yang melakukan aksi protes ketidakpuasan terhadap program-program yang dilaksanakan oleh PT.NNT.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut, untuk mendukung pelaksanaan program pengembangan masyarakat (*community development*), maka sangatlah dibutuhkan sumber daya yang benar-benar kompeten dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan tugas pokok.

Penelitian ini dilakukan karena permasalahan kompetensi menjadi salah satu yang penting bagi perusahaan. Karena hal ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk mengetahui kemampuan karyawannya. Sebagai perusahaan yang selalu menempatkan aspek tanggung jawab sosial sebagai bagian yang sangat penting dalam kinerja perusahaannya. Namun, seringkali mendapatkan protes dari masyarakat, maka hal tersebut menjadi hal penting yang diperhatikan. PTNNT harus memperhatikan kompetensi karyawan yang dimiliki, maka perusahaan akan lebih mengetahui pekerjaan apa yang cocok dengan latar belakang pendidikan karyawannya. Agar permasalahan terhadap kurangnya kompetensi karyawan terhadap kinerja yang dilakukan dapat diminimalkan dan dilakukan pengembangan kompetensi terhadap karyawan. sehingga terciptanya kompetensi yang mengarah kepada kontribusi terhadap kelancaran produksi perusahaan, serta mampu membangun hubungan dengan berbagai pihak sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Apabila karyawan Departemen SR tidak memiliki kompetensi yang memenuhi standar, maka akan berakibat atau berpengaruh terhadap pelayanan kepada masyarakat, misalnya pelayanan program Pengembangan Masyarakat (*Community Development*) menjadi lambat, bekerja asal-asalan, tidak maksimal, tidak efisien dan hasilnya tidak sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditentukan. Mengingat selama ini di Departemen SR program peningkatan kompetensi karyawan dianggap belum maksimal, maka perlu didesain suatu model pengembangan kompetensi karyawan tersebut.

Penelitian ini memiliki tujuan umum yaitu untuk membuat model pengembangan kompetensi karyawan departemen SR (*Social Responsibility*) PT.NNT yang tepat guna meningkatkan kualitas pelayanan program pengembangan masyarakat (*Community Development*) pada masyarakat. Sedangkan tujuan khusus dari penelitian ini yaitu mendeskripsikan kompetensi karyawan departemen *Social Responsibility* dalam pelaksanaan program Pengembangan Masyarakat (*Community Development*) PT.NNT dan menyusun pengembangan model kompetensi karyawan departemen *Social Responsibility* berdasarkan standar PT.NNT.

METODE

Metode penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif digunakan untuk memahami fenomena sosial melalui gambaran holistic dan memperbanyak pemahaman mendalam (Moleong, 2012:31). Metode deskriptif dapat memberikan gambaran mengenai kompetensi karyawan Departemen SR PT.NNT yang akan disusun sebuah model pengembangan kompetensinya. Model penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Dimana model studi kasus merupakan suatu model yang menekankan eksplorasi dan permasalahan kompetensi karyawan Departemen SR secara mendalam, serta melibatkan beragam sumber informasi yang kaya konteks. (Moleong, 2012:76).

Penelitian ini dilakukan di Tambang Batu Hijau yang terletak di sebelah barat daya pulau Sumbawa, di Kecamatan Sekongkang, Kabupaten Sumbawa Barat, NTB, lebih khusus lagi di Departemen SR (*Social Responsibility*) dengan pertimbangan (i) Dalam berbagai kesempatan, PT. Newmont Nusa Tenggara kerap menegaskan, bahwa pihaknya sangat memberikan attensi yang serius terhadap pengelolaan lingkungan dan tanggungjawab sosial kepada masyarakat- khususnya pada mereka yang berada di sekitar tambang. (ii) Khususnya Departemen SR

(*Social Responsibility*) yang merupakan divisi yang secara langsung berhubungan dengan masyarakat, dan menjadi pintu terdepan bagi masyarakat yang ada di lingkaran tambang untuk menyampaikan aspirasi serta keluhan terhadap kebijakan PT.NNT. (iii) Karyawan di Departemen SR (*Social Responsibility*) memiliki peran strategis dalam menjalankan program pengembangan masyarakat PT.NNT.

Aspek utama dalam penelitian ini yaitu aspek pengetahuan (*Knowledge*), yaitu informasi dan pemahaman akan sesuatu yang diketahui dan didasari oleh seseorang. Pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui pengetahuan dari karyawan departemen SR PT.NNT tentang : Tugas dan fungsi departemen SR di PT.NNT dan Program-program pengembangan masyarakat (*community development*) PT.NNT. selain itu peneliti juga ingin mengetahui aspek keterampilan (*Skill*), yaitu kemampuan yang dimiliki seseorang melalui proses latihan dalam rangka menyelesaikan beragam pekerjaan. Pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui keterampilan dari karyawan departemen SR PT.NNT seperti Kemampuan melakukan sosialisasi dan memberikan informasi terhadap program-program pengembangan masyarakat (*community development*) PT.NNT kepada masyarakat lingkaran tambang, Kemampuan memberikan pelayanan dalam menerima aspirasi dari masyarakat dalam rangkaian program-program pengembangan masyarakat (*community development*) PT.NNT. Kemampuan melakukan pendekatan dan pembinaan terhadap Masyarakat

Pemilihan informan sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada asas subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data, dan bersedia memberikan informasi lengkap dan akurat. Informan dipilih berdasarkan beberapa kriteria tertentu, dan pemilihannya dilakukan secara *purposive* (sengaja) berdasarkan informasi awal yang diperoleh peneliti. *Purposive* adalah teknik penentuan informan dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2009:85).

Pemilihan informan pertama merupakan hal yang sangat utama sehingga harus dilakukan secara cermat, karena penelitian ini mengkaji tentang kompetensi karyawan PT.NNT maka peneliti memutuskan informan pertama atau informan kunci yang paling sesuai dan tepat ialah Manager Departemen SR. Dari informan kunci ini selanjutnya diminta untuk memberikan rekomendasi untuk memilih informan-informan berikutnya. Yang menjadi Informan adalah manager serta karyawan departemen SR (*social responsibility*) PT.Newmont Nusa Tenggara dan masyarakat lingkaran tambang.

Analisis data dilakukan dengan urutan protes mengatur urutan data, kemudian mengelompokkannya ke dalam sub bahasan. Analisis data dilakukan dalam suatu proses, dimana proses tersebut dilaksanakan sejak pengumpulan data dilakukan sampai data yang dibutuhkan telah tercukupi. Analisis data dilakukan sejak pengumpulan data sampai data yang dirasa telah tercukupi yakni sampai mendapatkan jawaban dari rumusan masalah. Data tersebut terdiri dari catatan lapangan, gambar, foto, jawaban informan, laporan dalam dokumen, artikel-artikel dan sebagainya, kemudian data tersebut dianalisis dengan cara mengurutkan data. Selanjutnya melakukan pengelompokkan ke dalam sub bahasan. Proses analisis data dilakukan melalui tiga alur kegiatan yang berlangsung, yaitu reduksi data, penyajian data dan simpulan atau verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Latar belakang pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh karyawan departemen SR selain membawa keuntungan untuk organisasi juga merupakan hal baik untuk karyawan itu sendiri kedepannya. Karenanya dengan meningkat kemampuan serta keterampilan para karyawan juga meningkatkan produktivitas dari karyawan dan berdampak langsung pada perusahaan. Meningkatnya produktivitas karyawan, berarti organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan (Notoatmodjo 2009 : 19).

Persyaratan latar belakang pendidikan karyawan departemen SR PTNNT, didapatkan bahwa rata-rata karyawan departemen SR memiliki latar belakang pendidikan sarjana (S1) dan (S2), namun ada pula yang hanya tamatan SMA dan SMP. Perusahaan sangat memperhatikan perihal pendidikan dan pelatihan para karyawan. Pelatihan yang dilakukan sangat bervariasi dan tidak monoton. Pelatihan untuk karyawan departemen SR diadakan minimal 1 (satu) kali dalam sebulan. Mengingat bahwa latar belakang pendidikan karyawan tidak sesuai dengan jenis pekerjaan saat ini, maka pelatihan yang diberikan sangatlah penting. Semua karyawan wajib mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. Karena pelatihan tersebut merupakan sesuatu yang penting dan perlu dilakukan agar karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Tabel 1
Pelatihan Karyawan Departemen SR PTNNT

Employee Name	Course Title	Pos Title	Department
R.M	Relation & Patner in the Work	GENERAL MGR. SOCIAL RESPON. & GOVRELS	NNT\SR ADMIN
A.W	Culture Awareness of Sumbawa	SR.SPEC. - PLANNING & BUDGETING	NNT\SR ADMIN
M.S	Effective Communicat ing Skill	REPS. - SOCIAL RESPON. CAPACITY BUILDING	NNT\SR
M.SH	Human Rights Awareness	SUPV. - DONATION	NNT\SR
SPT. AM	Team Building Developmen t Prg	SPEC. - SCHOLARSHI P PROGRAM	NNT\SR
Y.A	Public Speaking for Extern Trg	REPS. - DONATION ADMIN	NNT\SR
B	Time Management	SPEC. - SOCIAL RESPON. COST & PROJ. CTRL	NNT\SR
A.A	Manag & administrativ e Process	SR.SPEC. - SOCIAL RESPON. RESEARCH & DEV	NNT\SR

Keterangan: NNT/SR: Newmont Nusa Tenggara/Social Reponsibility

(Sumber: Departemen SR Spec. Research and Development, PT.Newmont Nusa Tenggara)

Pelatihan yang diikuti oleh karyawan departemen SR PT. NNT lebih banyak kepada pengetahuan pemberdayaan masyarakat, kemampuan berkomunikasi, dan teknisi untuk beberapa bidang, ada juga pelatihan tentang kebudayaan lokal, seperti bahasa Sumbawa yang merupakan satu rangkaian pelatihan. Pelatihan ini sangat penting karena berkaitan dengan tugas, fungsi dan peran karyawan di perusahaan. Dalam usaha meningkatkan kompetensi dari karyawan SR, bukanlah hal yang muda untuk dilakukan. Hambatan atau tantangan yang dihadapi oleh karyawan dalam usaha meningkatkan kompetensinya diperoleh data bahwa kadang pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan jenis pekerjaan yang dikerjakan, adanya perubahan sistem dalam manajemen perusahaan membuat karyawan harus menambah pelatihan yang diikuti untuk menyesuaikan dengan pekerjaan yang dikerjakan. Menjadi tantangan bagi karyawan dalam pengembangan kompetensinya.

Moehariono (2012 : 42) berpendapat bahwa seseorang agar mendapatkan kinerja tinggi secara maksimal, seharusnya antara kompetensi individu yang dimiliki, harus sesuai atau cocok dengan kompetensi jabatan yang diembannya.

Kompetensi yang dibutuhkan karyawan SR yaitu kemampuan berkomunikasi, karyawan SR harus

memiliki pengetahuan yang baik tentang pemberdayaan masyarakat, harus mampu memberikan informasi, serta bersosialisasi kepada masyarakat. Mampu berkomunikasi disini berarti karyawan mampu menyampaikan apa saja yang menjadi program perusahaan kepada masyarakat agar masyarakat memahami apa saja program-program yang diturunkan oleh perusahaan. Dengan kata lain, bahwa karyawan SR harus memiliki kemampuan mempengaruhi serta mengambil hati masyarakat dalam menyampaikan program-program pengembangan masyarakat.

Spencer & Spencer (1993:186-197) berpendapat tentang kompetensi generik yang dibutuhkan untuk pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan SR PTNNT sudah cukup baik. Hal ini berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kompetensi karyawan SR sudah berada pada level standar pada kemampuan untuk mengajak masyarakat (*impact and influence* (IMP)), pengetahuan tentang ilmu pemberdayaan serta program-program pengembangan masyarakat PT. NNT (*technical/professional / managerial expertise* (EXP)), serta memotivasi orang (*developing others* (DO)).

Penelitian ini membahas dua (2) faktor yang terkait dengan kompetensi minimal (*threshold competencies*) dalam memberikan pengembangan dan pelayanan. Kedua faktor tersebut yaitu pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) dari karyawan departemen SR PT.NNT.

Kompetensi pengetahuan dari karyawan departemen SR PTNNT mengenai program-program pengembangan masyarakat, pemahaman tentang jenis-jenis program serta sasaran dan tujuan dari program pengembangan masyarakat PTNNT diperoleh data bahwa program-program pengembangan masyarakat merupakan program yang dibentuk oleh PTNNT guna untuk memberdayakan masyarakat sekitar lingkaran tambang. Pengetahuan tentang sasaran merupakan informasi yang berkaitan dengan target dari program pengembangan masyarakat (*community development*) PTNNT.

Keterampilan yang wajib dimiliki oleh karyawan departemen SR PTNNT dalam menjalankan program pengembangan masyarakat (*community development*) PTNNT adalah kemampuan komunikasi yang baik. Selain itu juga harus memiliki kemampuan bersosialisasi, memiliki kemampuan mendekati, mengajak serta mempengaruhi. Keterampilan karyawan SR dalam melakukan penyampaian program juga berkaitan dengan pendekatan yang dipakai di masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

karyawan SR sebagian besar menggunakan pendekatan personal atau pendekatan kemanusiaan dalam mengajak masyarakat untuk berperan serta dalam setiap program pengembangan masyarakat (*community development*) PTNNT. Pendekatan tersebut dapat dilakukan langsung secara personal. Pendekatan personal sering digunakan karena mengedepankan aspek-aspek manusiawi, berkaitan dengan kemampuan komunikasi dalam mengajak orang serta memberikan alasan yang meyakinkan. Bagi karyawan SR sendiri, hal tersebut merupakan pekerjaan susah-susah gampang, karena sebagian karyawan SR merupakan masyarakat lokal yang dituntut untuk menghadapi masyarakatnya sendiri, dalam hal ini karyawan SR merupakan kaki tangan dari perusahaan.

Kemampuan orang dalam berkomunikasi dengan orang lain akan mempengaruhi situasi dilingkungan pekerjaan. Komunikasi juga merupakan pusat dari keberhasilan pekerjaan dibidang pemberdayaan masyarakat, dimana setiap orang harus bekerja sama, saling mendukung, saling memberi dan menolong untuk mencapai tujuan bersama. Tanpa adanya komunikasi yang baik maka kegiatan pemberdayaan masyarakat tidak akan dapat berjalan dengan baik sehingga berdampak buruk pada hasil kerja.

Menurut Spencer & Spencer (1993-10) keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Keterampilan juga menggambarkan tentang kemampuan yang dapat diukur, yang telah dikembangkan melalui praktek, pelatihan maupun pengalaman. Jika ditinjau dari hasil penelitian mengenai kemampuan yang harus dimiliki oleh karyawan departemen SR PT.NNT, keterampilan dalam berkomunikasi serta memberikan informasi, melakukan sosialisasi dan pembinaan masyarakat, pendekatan yang dipakai pada masyarakat, peran dari karyawan departemen SR yang menjembatani masyarakat dengan perusahaan dapat disimpulkan bahwa karyawan departemen SR PT.NNT memiliki keterampilan yang cukup baik meskipun belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan (*excellent*).

Leadership Pipeline Newmont merupakan model yang menetapkan pekerjaan yang harus dilakukan serta hasil yang diharapkan pada setiap level kepemimpinan di dalam perusahaan. *Leadership Pipeline* ini berlaku bagi semua karyawan baik mereka yang berada di level manajemen maupun di bagian teknis. Setiap karyawan harus bekerja pada level kepemimpinan yang benar dan mencapai hasil yang diharapkan guna mencapai strategi bisnis. *Leadership*

Pipeline Newmont berisi: menetapkan harapan kinerja dan memberikan kejelasan atas pekerjaan apa yang harus diselesaikan, oleh siapa/level berapa, dan hasil yang diharapkan, mendukung upaya kita dalam menciptakan pemimpin ideal serta memastikan jalur talenta yang beragam dan kuat di seluruh perusahaan, memperjelas pendekatan yang pasti dan tepat untuk pengembangan karier, menetapkan bahasa dan definisi yang sama untuk hasil yang diharapkan bagi seluruh karyawan, memberikan satu model dan serangkaian standar global untuk digunakan pada kegiatan utama *Talent Management*; perekrutan, pengelolaan karyawan, manajemen kinerja dan pengembangan.

Model ini sendiri mengacu pada hierarki pekerjaan yang ada di dalam perusahaan (misalnya, pekerjaan yang harus dilakukan dan siapa yang harus melakukannya). Model ini membedakan pekerjaan berdasarkan level kepemimpinan; supaya mengurangi kesenjangan dan tumpang tindih dalam tanggung jawab. Setiap level kepemimpinan bertanggung jawab untuk mencapai serangkaian hasil yang unik dan memerlukan ketrampilan yang berbeda dan pengalaman penting untuk mencapai keberhasilan. Untuk setiap level, harapan ini dikelompokkan dalam empat kategori yang disebut dengan “daftar hasil”. *Leadership Pipeline* merupakan kerangka kerja kepemimpinan Newmont, dan dipadukan ke seluruh program bakat di Newmont.

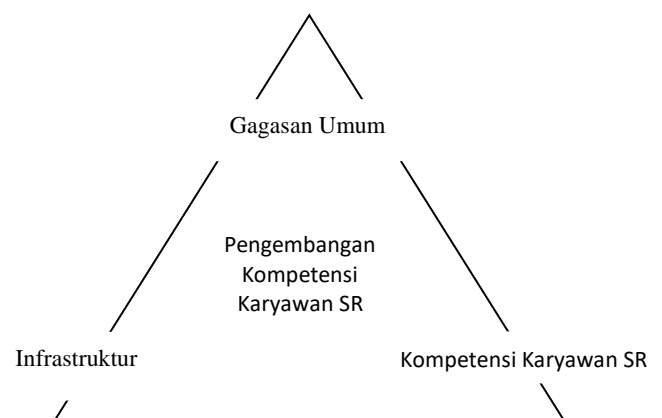
Model merupakan studi yang dilakukan dengan mengumpulkan keunggulan-keunggulan yang ada dan menghindari kelemahan-kelemahan dari model yang ada sebelumnya (Muniarti & Isman, 2009:188). Jadi model ini merupakan pola rencana untuk mengembangkan kompetensi karyawan departemen SR PTNNT. Pengembangan model kompetensi karyawan departemen SR PTNNT terdiri dari dua kompetensi yang tampak (*tangible competency*) yaitu pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dibutuhkan oleh karyawan departemen SR PTNNT.

Penulis mengadaptasi Model Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*) Sange, Ross, Smith & Kleiner (2001:60-61) di mana pengorganisasian organisasi pembelajaran melibatkan unsur-unsur seperti gagasan penuntun, teori, metode, dan alat serta inovasi dalam infrastruktur guna meningkatkan penguasaan ilmu, keterampilan, profesionalisme dan lainnya yang bersifat berkesinambungan. Model organisasi pembelajaran ini meliputi ruang lingkup yang beraneka ragam.

Pengetahuan karyawan departemen SR PTNNT, berkaitan dengan pengetahuan mengenai tupoksi di Departemen SR, program-program

pengembangan masyarakat, tahapan dalam melaksanakan program pengembangan masyarakat PTNNT serta *pengetahuan* karyawan terhadap pola pikir masyarakat lingkaran tambang. Terkait keterampilan karyawan yang harus dimiliki, seperti keterampilan dalam melakukan komunikasi, koordinasi, memberikan informasi, melakukan pelayanan, pendekatan yang dipakai kepada masyarakat. Keterampilan yang wajib dimiliki oleh karyawan departemen SR PTNNT dalam menjalankan program pengembangan masyarakat (*community development*) PTNNT. Hasil wawancara sebagian besar menjawab bahwa keterampilan utama yang wajib dimiliki oleh karyawan departemen SR adalah kemampuan komunikasi yang baik. Sedangkan jawaban lain ada juga yang mengatakan yaitu harus memiliki kemampuan bersosialisasi, memiliki kemampuan mendekati, mengajak serta mempengaruhi.

Penulis mencoba mengaplikasikan model tersebut dalam mengembangkan kompetensi karyawan departemen SR PT NNT :



Gambar 1
Model Pengembangan Kompetensi Karyawan SR PTNNT berdasarkan pada model Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)

Sumber: Sange, Ross, Smith, Kleimer (2001:28)

Gambaran integritas diatas menjelaskan bahwa untuk mengembangkan kompetensi karyawan departemen SR, haruslah berfokus pada tiga unsur yakni : *gagasan penuntun*, *kompetensi karyawan SR*, serta *Infrastruktur*. Dimana gagasan penuntun berisi tujuan mengapa dilakukan pengembangan kompetensi karyawan SR. Gagasan penuntun harus jelas dan baik, berdasarkan upaya untuk unggul secara bersama sesuai dengan visi misi PTNNT. Kompetensi karyawan SR merupakan serangkaian kompetensi yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang unggul dalam menjalankan program pengembangan masyarakat (*community development*) PTNNT kepada masyarakat

lingkar tambang. Infrastruktur berisi dukungan sumber daya, sehingga pengembangan kompetensi berjalan lancar yang meliputi dukungan pemimpin, informasi, komunikasi.

Model kompetensi umum untuk karyawan departemen SR PTNNT yang baru ini mengacu pada model kompetensi umum dari Spencer & Spencer (1993:25) serta visi dan misi dari departemen SR PTNNT. Aspek pengetahuan karyawan berupa fakta, informasi, keahlian yang dimiliki melalui pendidikan dan pengalaman, baik itu teoritis maupun praktis dan kesadaran yang dimiliki melalui pengalaman akan suatu fakta dan situasi dalam konteks pekerjaan.

Aspek keterampilan meliputi *task skill* atau keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan individual; *task management* atau keterampilan dalam merespon dan mengelolah beberapa tugas berbeda dalam satu pekerjaan; *contingency management skill* atau keterampilan khusus untuk melaksanakan pekerjaan tertentu di tempat tertentu sesuai dengan pekerjaan; atau *transfer skill* atau keterampilan beradaptasi dalam melaksanakan pekerjaan. Aspek sikap merupakan perilaku karyawan yang menekankan aspek perasaan dan emosi, berupa minat, sikap, apresiasi, dan cara penyesuaian diri terhadap pekerjaan.

Hasil pengembangan model kompetensi Karyawan Departemen SR PTNNT dituangkan kedalam tabel 2 :

Tabel 2
Bentuk Normatif, Temuan di Lapangan serta Model Pengembangan Kompetensi yang Baru Bagi Karyawan Departemen SR di PTNNT

Normatif	Temuan di Lapangan	Model Kompetensi Baru Yang Dikembangkan
<ul style="list-style-type: none"> • Patuh dengan semua syarat kesehatan kerja, keselamatan dan lingkungan sebagaimana yang diperlukan dibawah peraturan Kementrian Pertambangan dan Energi Nomor 555.K/26/M.PE dan Peraturan Kementrian Pertambangan dan Energi Nomor 1211.K/008/M.PE/1995. • Patuh dengan semua SHLP, tuntutan tanggung jawab sosial dan lingkungan dibawah Sistem Manajemen Terintegrasi Newmont Asia Pasifik, Nilai dan Visi Newmont. • Membangun jembatan komunikasi antara PT NNT dengan masyarakat dan pemangku kepentingan. • Menanggapi keprihatinan masyarakat yang disebabkan dari ketidak akuratan atau kesalahpahaman informasi pada PT NNT. • Mensosialisasikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki komunikasi <i>skill</i> dan <i>developing skill</i> • Memahami tentang bagaimana perusahaan harus beroperasi yang bisa menghasilkan profit yang bisa bermanfaat bagi perusahaan dan stakeholder. memahami tentang pemberdayaan masyarakat. • Keterampilan dan keahlian yang mengarah kepada kontribusi terhadap kelancaran produksi perusahaan, dia mampu membangun hubungan dengan berbagai pihak sehingga kebutuhan perusahaan terpenuhi. • Keterampilan mulai dari perencanaan sampe evaluasi pemberdayaan masyarakat yang bersifat partisipatif. Mulai dari penentuan apa yang menjadi kebutuhan sampe menentukan indikator 	<p>Berdasarkan peraturan yang berlaku, temuan di lapangan, serta merujuk dari kamus kompetensi yang dikemukakan Spencer & Spencer (1993) maka model kompetensi baru yang dikembangkan adalah sebagai berikut :</p> <p>(1) Kompetensi Memimpin: Dampak dan pengaruh dan membangun hubungan. (2) Kompetensi Mengelola: mengembangkan orang lain dalam hal ini adalah masyarakat maupun mitra kerja, mengarahkan orang lain, kerja sama dengan stakeholder. (3) Kompetensi Melayani: pemahaman antar pribadi, orientasi layanan masyarakat. (4) Kompetensi Berfikir: berfikir analitis dalam memberikan informasi, keahlian teknis secara professional. (5) Kompetensi Kepribadian yang efektif: komitmen pada Organisasi dan rasa percaya diri.</p> <p>Ditambahkan menurut Hart dalam Yuniarsih & Suwatno (2009:29) kompetensi yang dibutuhkan juga termasuk: kemampuan dalam menghadapi kondisi serba tidak pasti, tingkatan dari pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki.</p>

<p>kebijakan perusahaan dan program perusahaan kepada masyarakat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengintensifkan interaksi informal dengan tokoh masyarakat, tokoh agama dan tokoh muda. • Mendukung dan mendampingi masyarakat dalam menciptakan kesempatan yang lain. • Mengidentifikasi isu dan konflik yang mungkin terjadi pada masyarakat lokal dan pencegahan sebelum menjadi masalah. • Mengidentifikasi dampak kegiatan pada masyarakat dan membantu meminimalisir atau mengatasi permasalahan. • Mengkomunikasikan pada tim sewaktu • Menyerap umpan balik dan semua keprihatinan masyarakat kepada PT NNT. • Memastikan komunikasi dua arah antara perusahaan dan masyarakat. • Mengembangkan program pada masyarakat terkait keselamatan, tanggung jawab sosial dan lingkungan bekerjasama dengan pemangku kepentingan di KSB. • Koordinasi dengan departemen lain yang berhubungan dan sub kontraktor dalam penyelesaian isu masyarakat terkait. • Mengorganisir kegiatan terkait budaya lokal, olahraga, kesenian tradisional didukung oleh perusahaan memajukan budaya lokal dan membina hubungan dengan masyarakat KSB. • Menetapkan rencana 	<p>keberhasilan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan menjadi fasilitator, pihak yang berperan memudahkan pihak yang menjalankan pembangunan. Sesuai dengan kemampuan teknis sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. • Membangun hubungan harmonis dengan masyarakat dari semua kalangan selama tidak bertentangan dengan kegiatan politik dan SARA. Atau menyebabkan konflik. • Kemampuan leadership • Kemampuan untuk mendapatkan perencanaan strategis. • Mengelola harapan, program-program penjalinan yang berhubungan dengan harapan-harapan stakeholder dan masyarakat. 	
---	--	--

komunikasi pemangku kepentingan, merancang pertemuan mingguan dan bulanan bersama dengan pengawas KSB. <ul style="list-style-type: none"> • Memastikan perkembangan diri sendiri 		
---	--	--

Sumber : hasil olahan data dan analisis, 2015

SIMPULAN

Kompetensi yang dimiliki karyawan departemen SR PTNNT bisa dikembangkan lagi. Sementara kompetensi pengetahuan minimal dari karyawan departemen SR PTNNT berkaitan dengan tupoksi, program-program pengembangan masyarakat (*community development*) PTNNT, dan program kerja dengan visi misi perusahaan. Kompetensi keterampilan minimal karyawan SR PTNNT mencakup kemampuan komunikasi, sosialisasi, penyampaian informasi, pendekatan kepada masyarakat serta kemampuan mempengaruhi masyarakat.

Pengembangan model kompetensi karyawan departemen SR PTNNT didasarkan pada kamus kompetensi Spencer & Spencer, kemudian mengadaptasi model pengembangan kompetensi dari model organisasi pembelajaran. Model pengembangan kompetensi yang baru ini membantu karyawan departemen SR PTNNT memahami bagaimana mencapai keberhasilan dalam pekerjaan yang dilaksanakan.

DAFTAR PUSTAKA

Mayo, M.1994. “*Community Work*” dalam Hanvey and Philpot (eds), *Practising Social Work*, London: Routhledge

Moeheriono.2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia.

Wright, K., Rowitz, L., Merkle, A., Reid, W. M., Robinson, G., Herzog, B., & Baker, E. (2000). Competency development in public health leadership. *American Journal of Public Health*, 90(8), 1202.

Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno.2008.*Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Moleong, Lexy. Prof. Dr. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Spencer, L. M & Spencer, S.M. 1993. *Competence At Work. Models For Superior Performance*. New York : John Wiley & Sons Inc.

Sugiyono.2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Tjiptono, Fandy. 1997. *Total Quality Service*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi Offset.

Winanti, M. B. 2011. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada PT. Prisial Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat)*. Manajemen Informatika, 7.