

## KONSEP DASAR KOMPETENSI

Istilah KOMPETENSI berasal dari bahasa Latin yaitu COMPETERE, yang berarti SESUAI. Konsep kompetensi dikembangkan oleh para ahli psikologi, yang menunjukkan kemampuan individu untuk berespon terhadap tuntutan dari lingkungannya. Faktor-faktor kompetensi, yaitu pengetahuan, keterampilan, perilaku, sikap, dan karakter individu yang ditampilkan dalam aksi yang dapat diamati. Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari kinerja atau perilaku kerja.

Konsep dasar kompetensi lainnya yaitu terkait dengan kemampuan (*capability*) atau keahlian (*expertise*) yang lebih dari sekedar keterampilan (*skill*) belaka. Kompetensi juga merupakan hasil dari pengalaman yang melibatkan pemahaman/ pengetahuan, tindakan nyata serta proses mental yang terjadi dalam jangka waktu tertentu serta berulang-ulang. Kompetensi dibentuk oleh interaksi antara faktor pengalaman dan faktor bawaan. Selanjutnya, kompetensi menggambarkan pengelompokan pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang menentukan keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam pekerjaan. Terakhir, pengelompokan dimaksud merupakan *cluster* atau pengkategorisasian berdasarkan ciri-ciri yang menonjol dan unik serta saling berhubungan satu sama lain.

### Latar Belakang Pendekatan Kompetensi

Beberapa pendapat atau pemikiran berbagai tokoh menjadi latar belakang dalam pendekatan kompetensi. John Flanagan mengembangkan teknik yang disebut *Critical Incidents Technique* untuk mengidentifikasi berbagai perilaku yang membedakan antara individu yang memiliki kinerja rata-rata dengan yang berkinerja unggul. Teknik ini yang dikembangkan oleh David McClelland, sebagai cikal bakal konsep kompetensi. David McClelland seorang profesor psikologi Harvard University 1970s (Adam 1996), menyusun buku yang berjudul "Testing for Competence rather than Intelligence". Buku tersebut merupakan hasil studi David McClelland, dalam mengembangkan konsep kompetensi yang bersifat behavioristik, dimana kompetensi diartikan sebagai karakteristik-karakteristik yang memungkinkan individu menampilkan kinerja superior dalam suatu tugas, peran atau situasi tertentu.

Dengan pendekatan behavioristik ini dapat dipastikan bahwa kompetensi dapat dinilai secara objektif, dapat dipelajari, dan dikembangkan dari waktu ke waktu. Kompetensi dapat dipahami juga sebagai "Predicting Performance". Dibandingkan dengan hasil tes *psychometric* yang tradisional, yang berasal dari tipe kecerdasan akademis dan *aptitude test*, cara-cara tersebut lebih baik digunakan untuk memperbaiki prediksi validitas dari suatu proses pemilihan (McClelland 1973).

Richard E. Boyatzis menyusun buku "*The Competent Manager: A Model for Effective Performance*". Buku ini merupakan hasil studi yang lengkap yang pertama kali dilakukan mengenai pengembangan kompetensi. Dalam

risetnya, Boyatzis menekankan pentingnya pengumpulan dan analisa data terhadap kinerja individu yang aktual di pekerjaannya. Pada masa itu, teknik wawancara kompetensi "Behavioral Event Interview (BEI) mulai diterapkan.

## **PENGETERIAN KOMPETENSI**

Seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan banyak dipengaruhi oleh kemampuannya dalam bidang pekerjaan tersebut. Oleh karena itu agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik harus dikerjakan oleh orang yang memiliki kompetensi di bidang pekerjaan yang dimaksud. Ada beberapa perbedaan yang dimaksud dengan kompetensi. Organisasi yang berbeda akan mendefinisikan kompetensi secara berbeda pula. Seperti Kantor Manajemen Personalia Amerika, menggunakan kompetensi sebagai sinonim dari pengetahuan, keahlian, ketrampilan, dan kemampuan tertentu yang menjadi persyaratan untuk melakukan pekerjaan (Dessler, 2004:70). Beberapa pendapat memaparkan mengenai pengertian dari kompetensi. Berikut ini adalah penjelasan dari para tokoh yang akan menjelaskan apa itu kompetensi.

Kompetensi merupakan kapasitas yang dimiliki individu untuk menampilkan perilaku yang sesuai dengan parameter organisasi, sehingga mampu memberikan hasil yang diinginkan (Richard E. Boyatzis, 1982). Kemudian dikatakan pula oleh Albanese (1989) yang mengatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik personal yang berperan dalam menampilkan kinerja manajerial yang efektif

Definisi lain juga dikatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan satu tugas atau peran, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-keterampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan ketrampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan (Robert A. Roe, 2001). Kemudian dikatakan pula bahwa kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja (Becker & Ulrich, 2005).

Kompetensi menurut Spencer (1993) dalam Pfeffer, dkk (2003:109) yaitu : Karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (an underlying characteristic of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation. Berdasarkan definisi tersebut kata an underlying characteristic mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata causally related berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Dan kata criterion referenced mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Gulo (2004: 34) berpendapat bahwa “kompetensi terdiri dari dua aspek yang saling berinteraksi, yaitu: 1) aspek yang tampak atau yang disebut performance (penampilan) dan 2) aspek yang tidak tampak atau yang disebut aspek rasional”. Performance ditunjukkan dalam bentuk tingkah laku yang dapat didemonstrasikan sehingga dapat dilihat, diamati dan dirasakan. Sedangkan aspek rasional tidak dapat diamati karena tidak tampil dalam bentuk perilaku empiris. Mc.Ahsan (1981:45), sebagaimana dikutip oleh Mulyasa (2003:38) mengemukakan bahwa kompetensi: “...is a knowledge, skills, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, affective, and psychomotor behaviors” Dalam hal ini, kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Sofo (1999:123) mengemukakan “A competency is composed of skill, knowledge, and attitude, but in particular the consistent applications of those skill, knowledge, and attitude to the standard of performance required in employment”. Dengan kata lain kompetensi tidak hanya mengandung pengetahuan, keterampilan dan sikap, namun yang penting adalah penerapan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan tersebut dalam pekerjaan.

Menurut Muhaimin (2004: 151) kompetensi adalah seperangkat tindakan intelegen penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan tertentu.

Menurut Prihadi (2004: 45-48), ada dua penggunaan istilah kompetensi, yaitu:

- a. Untuk merujuk pada area pekerjaan atau peranan yang mampu dilakukan oleh seseorang dengan kompeten. Makna ini bertumpu pada pemahaman yang lebih umum menurut kamus bahasa dan berkaitan dengan jabatan, yang berisi deskripsi tugas pekerjaan dan out put jabatan. Tema dalam definisi jenis ini lazim berisi deskripsi tugas-tugas pekerjaan dan out put jabatan.
- b. Untuk merujuk pada dimensi perilaku yang terletak di balik kinerja yang kompeten (efficiency orientation, result driven). Tema dari definisi ini lazim berisi deskripsi mengenai perilaku, sikap dan karakteristik orang dalam melakukan berbagai tugas pekerjaan untuk menghasilkan out put jabatan yang efektif, outstanding atau superior

Senada dengan pendapat Suprpto, Puslitbang BKN (2004), mengatakan bahwa kompetensi pada dasarnya terdiri dari tiga unsur utama yaitu pengetahuan (cognitive domain), keahlian dan keterampilan (psychomotor domain), perilaku dan sikap (affective domain). Ketiga unsur itu secara langsung mempengaruhi perilaku (behaviour) pegawai dalam

melaksanakan tugasnya. Selain itu, Lasmahadi (Puslitbang BKN, 2004) menegaskan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pegawai yang memungkinkannya untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

Berdasarkan definisi tersebut, maka tidak semua aspek pribadi dari seorang pegawai itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi yang dimilikinya. Model kompetensi ini memberikan sebuah peta yang membantu seseorang memahami cara terbaik mencapai keberhasilan dalam pekerjaan atau memahami cara mengatasi suatu situasi tertentu

Kompetensi merupakan atribut individu (pengetahuan, pengalaman, ketrampilan/ keahlian, sikap) yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dan berinteraksi secara optimum dengan berbagai tuntutan pekerjaan. Kompetensi menjelaskan keahlian, pengetahuan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan untuk secara efektif melaksanakan pekerjaan dalam mencapai target kinerja yang ditetapkan. Kompetensi muncul dalam bentuk perilaku kerja dan kompetensi yang baik akan melahirkan perilaku kerja efektif.

Kompetensi merupakan jembatan penghubung antara “skenario utama” organisasi (visi-misi-strategi) dengan strategi pengelolaan SDM dalam organisasi. Kompetensi juga merupakan karakteristik dasar seseorang / individu yang berkaitan dengan kinerja yang efektif atau superior pada suatu jabatan atau situasi tertentu. Definisi lain juga menjelaskan bahwa kompetensi merupakan keadaan internal dan aspek-aspek kepribadian seseorang yang relatif menetap serta dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku dalam berbagai situasi atau pekerjaan (*underlying characteristic*).

Kompetensi menyebabkan perilaku atau perbuatan, oleh karena itu dapat digunakan untuk memprediksi (*casually related*), serta kompetensi dapat memprediksi baik/buruknya kinerja seseorang berdasarkan standar ukuran tertentu (*criterion-referenced*).

### **Perbedaan *Competence* & *Competency***

Kompeten adalah ketrampilan yang diperlukan seseorang yang ditunjukkan oleh kemampuannya untuk dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan spesifik. Kompeten harus dibedakan dengan kompetensi, walaupun dalam pemakaian umum istilah ini digunakan dapat dipertukarkan. Upaya awal untuk menentukan kualitas dari manajer yang efektif didasarkan pada sejumlah sifat-sifat kepribadian dan ketrampilan manajer yang ideal. Ini adalah suatu pendekatan *model input*, yang fokus pada ketrampilan yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu

pekerjaan. Ketrampilan-ketrampilan ini adalah kompetensi dan mencerminkan kemampuan potensial untuk melakukan sesuatu. Dengan munculnya manajemen ilmiah, perhatian orang-orang berbalik lebih pada perilaku para manajer efektif dan pada hasil manajemen yang sukses. Pendekatan ini adalah suatu *model output*, dengan mana efektivitas manajer ditentukan, yang menunjukkan bahwa seseorang telah mempelajari bagaimana melakukan sesuatu dengan baik.

Terdapat perbedaan konsep tentang kompetensi menurut konsep Inggris dan konsep Amerika Serikat. Menurut konsep Inggris, kompetensi dipakai *di tempat kerja* dalam berbagai cara. Pelatihan sering berbasiskan kompetensi. Sistem *National Council Vocational Qualification (NCVQ)* didasarkan pada standar kompetensi. Kompetensi juga digunakan dalam manajemen imbalan, sebagai contoh, dalam pembayaran berdasarkan kompetensi. Penilaian kompetensi adalah suatu proses yang perlu untuk menyokong insiatif-inisiatif ini dengan menentukan kompetensi-komptensi apa yang karyawan harus perlihatkan.

Pendapat yang hampir sama dengan konsep Inggris dikemukakan oleh Kravetz (2004), bahwa kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau ketrampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja.

Kompetensi mencakup melakukan sesuatu, tidak hanya pengetahuan yang pasif. Seorang karyawan mungkin pandai, tetapi jika mereka tidak meterjemahkan kepandaiannya ke dalam perilaku di tempat kerja yang efektif, kepandaian tidak berguna. Jadi kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan.

Perbedaan kompetensi dengan kompeten, antara lain: jika kompetensi adalah sesuatu yang diinginkan atau diperlukan agar seseorang dapat melakukan pekerjaan dengan baik, efektif dan superior, sedangkan kompeten merupakan hasil unjuk kerja yang dituntut dari apa yang dikerjakan oleh seseorang pada pekerjaannya / standard kerja. Kemudian, kompetensi lebih mempertanyakan pada "bagaimana", sedangkan kompeten lebih mempertanyakan pada "apa". Dan selanjutnya, kompetensi merupakan input sedangkan kompeten merupakan output.

Ada pula perbedaan kompetensi dan kompeten jika dilihat dari beberapa aspek, misalnya saja dilihat dari orientasinya, targetnya, contentnya, tujuan serta hasilnya. Perbedaannya berdasarkan aspek-aspek tersebut, dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

	<i>COMPETENCE</i>	<i>COMPETENCY</i>
<b>ORIENTASI</b>	Output pekerjaan	Input / proses
<b>TARGET</b>	Jabatan	Orang
<b>CONTENT</b>	Deskripsi tgs2 / output jabatan	Deskripsi perilaku
<b>TUJUAN</b>	Uji kompeten - tdk kompeten	Taraf keefektifan perilaku
<b>HASIL</b>	Lulus - gagal	Identifikasi kebutuhan pengembangan

Kebingungan yang banyak terjadi dengan kompetensi adalah pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skills*), sikap (*attitudes*), dan sifat-sifat pribadi lain (KSAs). Apakah KSAs sama dengan kompetensi kerja? Kravetz menyatakan tidak sama, walaupun terdapat hubungan antara KSAs dan kompetensi, ada perbedaan tertentu antara mereka. Tabel di bawah ini memperlihatkan perbedaan-perbedaan kunci :

**Tabel : Perbedaan antara KSAs dan Kompetensi Kerja**

Knowledge, skills, Abilities or Personality Traits (KSAs)	Job Competencies
Lebih mendasar	Lebih maju
Dimiliki oleh karyawan baru	Memerlukan KSAs
Persyaratan untuk pengembangan kompetensi kerja	Dikembangkan pada pekerjaan melalui pengalaman kerja
Apa yang sering dibayar organisasi	Hasil sintese beberapa KSAs dengan pengalaman kerja
Sukar diukur	Apa yang seharusnya organisasi bayar.
	Mudah diukur karena alam perilaku

Sumber: Kravetz: *Measurement Human Capital*

Suatu kompetensi adalah apa yang seorang karyawan mampu kerjakan untuk mencapai hasil yang diinginkan dari satu pekerjaan. Kinerja atau hasil yang diinginkan dicapai dengan perilaku ditempat kerja yang didasarkan pada KSAs. ditunjukkan dengan kerangka berikut:

### **KSAs □ Behavior □ Performance**

Dari kerangka di atas dapat diketahui bahwa secara teoritis KSAs adalah sebagai dasar perilaku di tempat kerja, sedangkan perilaku di tempat kerja yang mengandung unsur-unsur KSAs menghasilkan kinerja. Untuk praktik, suatu pekerjaan spesifik harus diidentifikasi kriteria-kriteria utamanya yang kemudian dijabarkan ke dalam dimensi-dimensi dan indikator-indikator kinerja kunci yang harus dicapai berdasarkan standar

kinerja yang telah ditetapkan. KSAs di sini adalah merupakan dasar kompetensi kerja yang merupakan kemampuan, kemauan, dan sikap untuk mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan dalam setiap pekerjaan spesifik. Kemampuan, kemauan, dan sikap ini dapat diamati dalam perilaku di tempat kerja dalam seseorang melaksanakan pekerjaannya.

Misalnya, Motivasi sesungguhnya tidak lain adalah sikap seseorang dalam bekerja di tempat kerja, seperti bersemangat, tekun, ulet, yang tidak dapat diamati di luar tempat kerja. Dasar motivasi adalah kebutuhan-kebutuhan manusia, yang menimbulkan dorongan atau tidak untuk berperilaku tertentu.

Kepemimpinan tidak lain adalah KSAs, artinya mengandung unsur-unsur pengetahuan, ketrampilan, dan sikap dalam proses mempengaruhi orang-orang lain. Komunikasi sebagai bidang ilmu pemahaman juga mengandung KSAs, artinya untuk berkomunikasi yang efektif harus memiliki pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang etis. Jadi tidak ada pekerjaan apapun yang tidak mengandung KSAs, hanya berbeda dalam proporsinya saja.

Setelah pembahasan mengenai ulasan mengenai kompetensi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi **tidak sama** artinya dengan beberapa istilah lainnya, seperti:

- a. Performance (Unjuk Kerja)  
Kompetensi adalah suatu kondisi, keadaan, untuk menjadi berkualifikasi (Qualified) dalam kinerja. Individu tidak akan menampilkan perilaku sesuai standar, tanpa Kompetensi. Kompetensi adalah menyangkut semua hal untuk menjadi "Qualified" menjawab tuntutan kerja. Sedangkan performance, adalah untuk semua hal yg menyangkut hasil dari kerja nya
- b. Process Input  
Process Input berkaitan dengan S I P O C ( Supplier, Inputs, Proses, Output, Customer ). Ada pula 4 M (Manpower, Material, Metoda, Mesin) adalah sumber daya untuk terlaksananya Proses. Manpower oleh Manusia dibutuhkan untuk melaksanakan Proses. Mengidentifikasi aspek-aspek individu yang berhasil/gagal dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c. Process Output  
Output adalah *Business Results* dari suatu Proses. Sedangkan hasil kerja (*Results*) bukanlah kompetensi, tetapi merupakan salah satu ukuran dari Kompetensi
- d. Trait  
Trait merupakan kecenderungan dasar yang menetap selama kehidupan, tercermin dalam perilaku seseorang pada berbagai situasi. Beberapa contoh dari traits, antara lain: *Confidence (Rasa Percaya Diri)*, *Loyalty (Kesetiaan)*, *Honesty (Kejujuran)*, *Innovation (Innovasi)*, *Eagerness (Ketertarikan pada sesuatu)*, *Valuing People (Sistem Nilai)*, *Influence (Pengaruh yang dimiliki)*, *Results Orientation*

*(Orientasi Hasil), Problem Orientation (Orientasi Terhadap Masalah), Openess (Keterbukaan), dan Flexibility (Kekenyalan)*

**“Hire for Traits, Train for Skills”**

Watak, Sifat, Perangai merupakan Karakter/Trait dari Kepribadian, dibentuk pada masa kanak-kanak. Hal tersebut sebagai Genetik (Bawaan). Kepribadian, sukar untuk dirubah, sekalipun melalui Ahli Terapi yang terlatih. Trait adalah yang dibawa seseorang pada jabatan  
→**False Hire, False Reject**

e. **Motivational Attitude**

Beberapa motivational attitudes antara lain: motivasi, agresi, kepercayaan diri, asertif, komitmen, ambisi, dan dedikasi

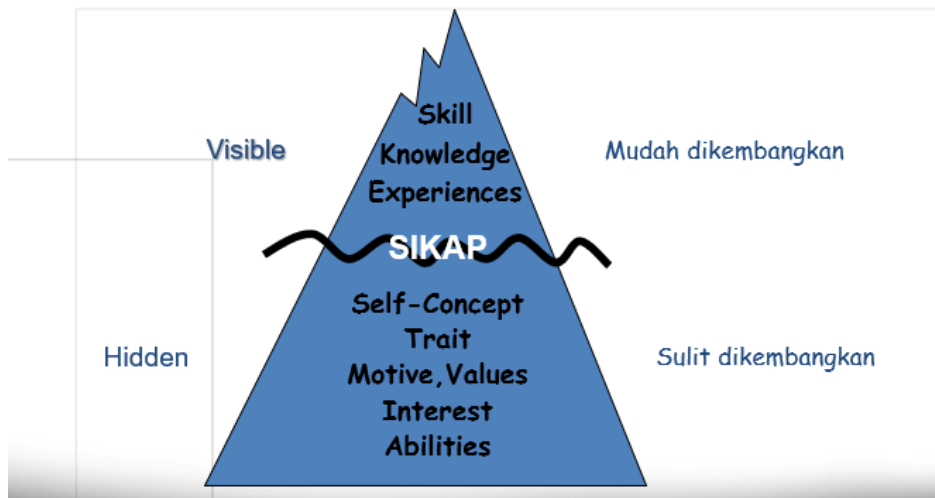
Spencer and Spencer (1993) dalam Pfeffer, dkk (2003:113) menurut kriteria yang digunakan memprediksi kinerja suatu pekerjaan bahwa kompetensi dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu :

1. **Threshold Competencies** adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus di miliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata kompetensi threshold untuk seorang sales adalah pengetahuan tentang produk atau kemampuannya untuk mengisi formulir.
2. **Differentiating Competencies** adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya, seseorang yang memiliki orientasi motivasi (konsep diri), biasanya yang diperhatikan pada penetapan tujuan yang melebihi apa yang ditetapkan organisasi.

**THE ICEBERG MODEL**

Model gunung es, menjadi salah satu gambaran yang dapat memperjelas mengenai kompetensi. Ada bagian yang tidak terlihat dan ada bagian yang terlihat di permukaan. Hal-hal yang tidak terlihat dipermukaan, meliputi self-concept, traits, motives, values, interest, dan abilities. Pada bagian yang tidak terlihat ini kecenderungan untuk sulit dikembangkan. Sementara itu, bagian yang terlihat dipermukaan, meliputi skills, knowledge, dan experiences. Pada bagian yang terlihat ini kecenderungannya mudah untuk dikembangkan. Lalu dimanakah kompetensi itu? Kompetensi berada pada bagian yang terlihat. Gambaran mengenai model gunung es, dapat dilihat pada gambar di bawah ini.





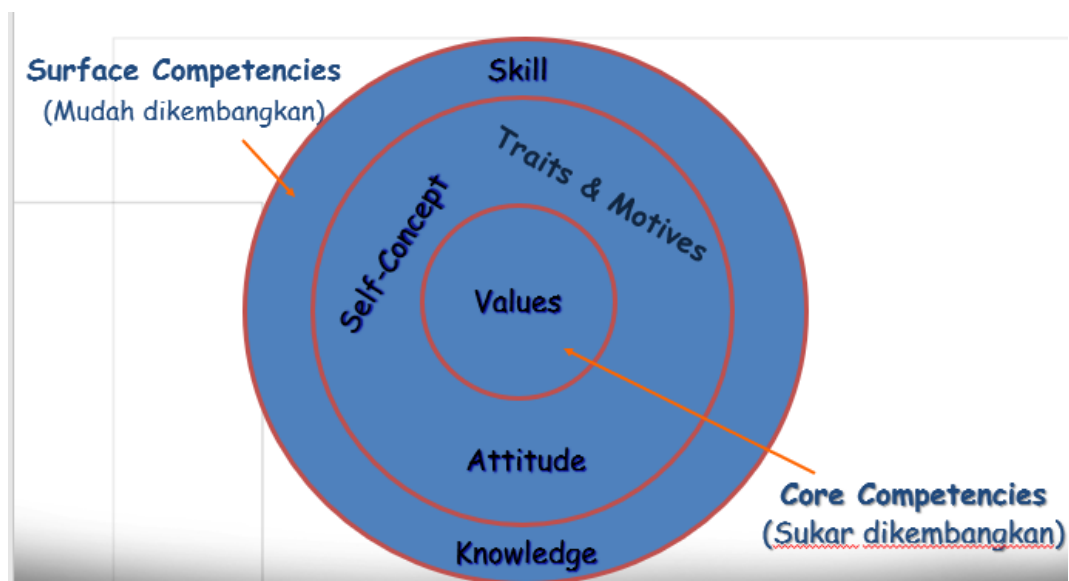
### KARAKTERISTIK DASAR KOMPETENSI

Terdapat beberapa karakteristik dasar dari kompetensi, antara lain:

1. **MOTIVES**  
Motives merupakan faktor yang mendorong, mengarahkan dan menyeleksi munculnya tingkah laku tertentu sebagai upaya untuk mencapai goal/tujuan.
2. **CHARACTER/TRAITS**  
Character atau traits merupakan tipe/karakteristik yang berupa pola perilaku, pemikiran, dan emosi yang dimiliki individu yang mempengaruhi perilaku, sikap, serta aplikasi pengetahuan dan keterampilannya.
3. **ATTITUDE/SELF CONCEPT**  
Attitude atau self concept merupakan sikap, nilai serta "self image" yang dimiliki individu. Cara seseorang memandang linknya dan berinteraksi dengan orang lain.
4. **INTELLEGENCE**  
Intellegence merupakan tingkat kecerdasan yang dimiliki seseorang yang bersifat potensi.
5. **KNOWLEDGE**  
Knowledge merupakan pemahaman/informasi mengenai hal-hal yang spesifik yang dimiliki individu.
6. **SKILL/ABILITIES**  
Skill atau abilities merupakan kemampuan untuk menerapkan pengetahuan dalam suatu kegiatan, baik fisik maupun mental.
7. **BEHAVIOR**  
Behavior merupakan hal-hal yang dikatakan maupun dilakukan seseorang.

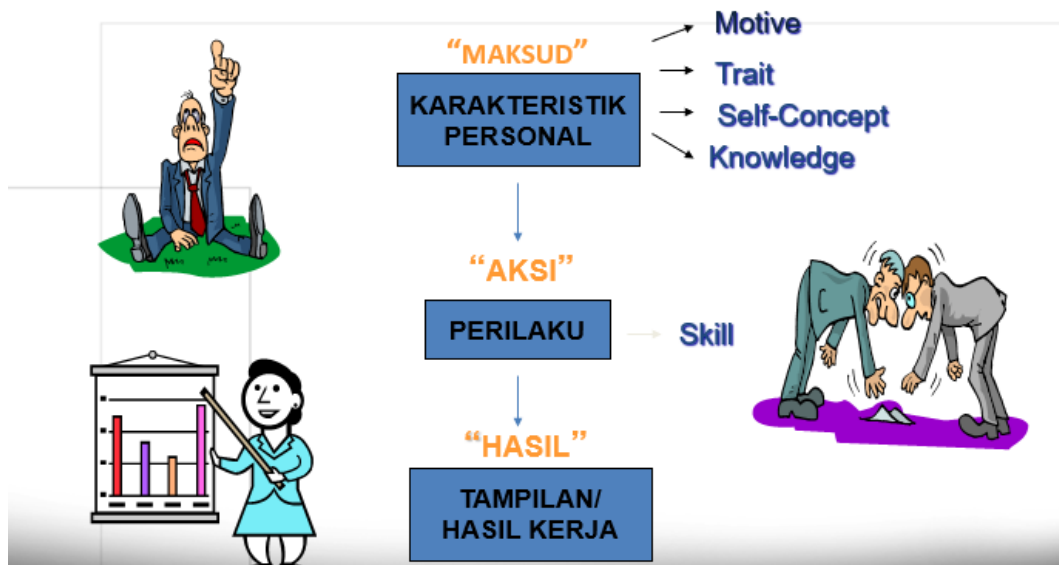
## CENTRAL AND SURFACE COMPETENCIES

Pada kompetensi, dikenal ada dua jenis kompetensi yaitu central atau core competencies dan surface competencies. Central atau core competencies merupakan kompetensi utama dimana biasanya berkaitan dengan nilai-nilai yang di"pegang" oleh seseorang. Jenis kompetensi ini sukar untuk dikembangkan karena cenderung sudah menjadi bagian dari diri seseorang. Sementara itu, surface competencies merupakan kompetensi yang berisikan mengenai skill dan knowledge, sehingga jenis kompetensi ini cenderung mudah dikembangkan. Gambaran mengenai jenis kompetensi ini, dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



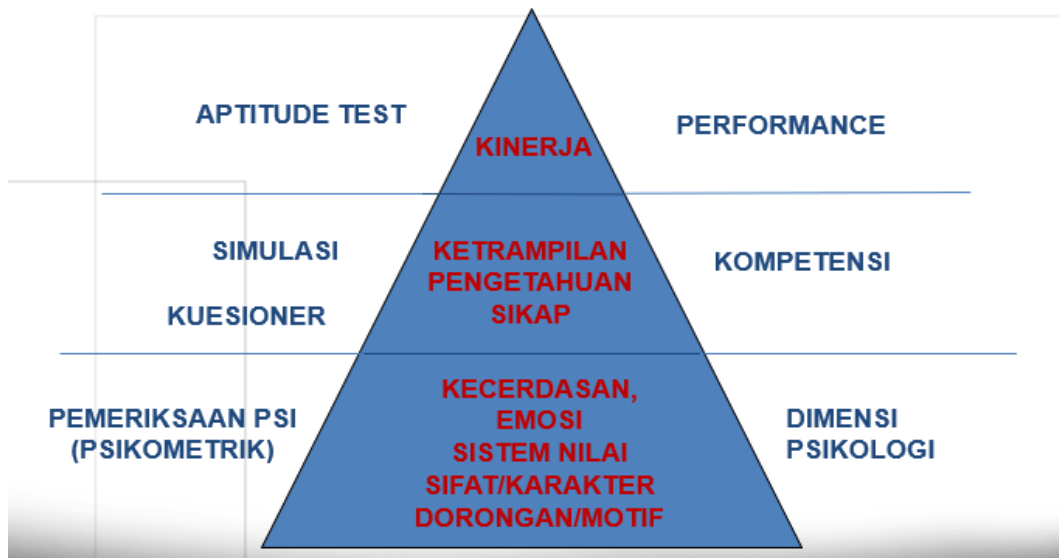
## HUBUNGAN SEBAB – AKIBAT

Hasil kerja juga dikaitkan dengan hubungan sebab – akibat. Pertama kali akan dimulai dengan "maksud", dimana di dalamnya ada traits, motive, self-concept, knowledge seseorang yang merupakan karakteristik personalnya. Kemudian, "maksud" tersebut akan berdampak pada "aksi", bagaimana seseorang menampilkan perilakunya dengan menunjukkan skill yang dimilikinya. Selanjutnya akan berdampak pada "hasil", dapat dilihat pada tampilan / hasil kerjanya. Gambaran mengenai hubungan sebab-akibat ini, dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



### HUBUNGAN KOMPETENSI & KEPERIBADIAN

Pada gambar di bawah ini, menampilkan hubungan kompetensi dan kepribadian. Kompetensi akan melihat pada keterampilan, pengetahuan dan sikap yang dimiliki oleh seseorang. Sedangkan keperibadiannya biasanya akan dilihat dari pemeriksaan psikologis.



### KONSEP "CAUSAL FLOW"

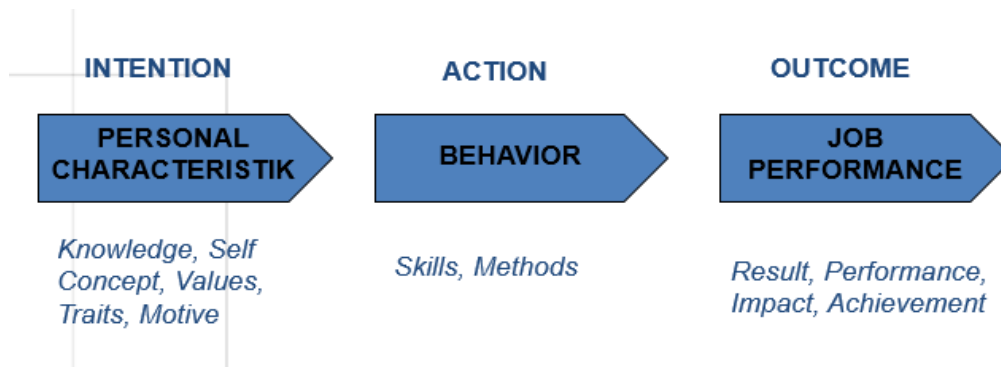
Pada konsep ini ada 3 tahapan penyebab kinerja seseorang, antara lain:

1. Personal Characteristic  
Pada bagian ini adanya intention, dimana di dalamnya ada knowledge, self-concept, values, traits, dan motive seseorang.
2. Behavior

Personal characteristic yang dimiliki oleh seseorang selanjutnya akan mempengaruhi behaviornya, dimana di dalamnya ada skill dan metode yang ia miliki, ada action di tahap ini.

### 3. Job Performance

Setelah seseorang melakukan actionnya, maka akan terlihat job performancenya. Pada tahapan ini merupakan outcome, dimana di dalamnya ada result, performance, impact dan achievement. Gambaran mengenai konsep “causal flow” ini, dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



### Upaya Pengembangan Kompetensi Pegawai

Pengembangan pegawai merupakan upaya untuk memperbaiki efektivitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Siswanto Sastrohadiwiryono (2002 : 99), yaitu: “Pengembangan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian, atau sikap para pegawai sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan dengan lingkungan kerja mereka. Pengembangan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian tentang seluruh lingkungan kerja. Pengembangan berhubungan dengan menjawab bagaimana dan mengapa, dan biasanya Pengembangan lebih banyak berhubungan dengan teori tentang pekerjaan. Sekaligus bahwa Pengembangan merupakan suatu usaha untuk mengembangkan kompetensi untuk berfikir dari seorang pegawai”.

Adanya perbedaan dalam obyek pengembangan yaitu pengetahuan, ketrampilan maupun sikap pegawai akan membawa konsekuensi pada metode-metode pengembangannya. Pendapat ini seperti dikemukakan oleh Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan (1983 : 69) bahwa: “Perkembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara-cara sekolah, kuliah audiovisual aids, instruksi-instruksi yang telah diprogramkan. Perkembangan sikap dapat dilakukan melalui proses dinamika kejiwaan, yaitu melalui metode-metode permainan (games), sensitivity training dan lain-lain”.

Dalam konteks pengembangan pegawai, istilah-istilah yang sering digunakan, baik dalam buku (text-book) maupun praktek, adalah: “pengembangan”, “latihan” dan “pendidikan”. Hal ini lebih jauh

diungkapkan Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan (1983 : 70-71): "Pengembangan pegawai dapat diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Dalam pengertian ini, maka istilah pengembangan akan mencakup pengertian pendidikan dan latihan yaitu sarana peningkatan pengetahuan dan ketrampilan umum bagi pegawai".

"Pelatihan ialah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya".

"Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan".

Mondy dan Noe (dalam Mukaram dan Marwansah, 1997: 54) mendefinisikan Pengembangan Pegawai atau Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai "Upaya manajemen yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan unjuk kerja organisasi melalui program pelatihan, pendidikan dan pengembangan".

Menurut Buckley dan Caple (1990: 32), tujuan pengembangan adalah "agar individu dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan". Sedangkan Wexley dan Latham (1991: 12), menyatakan bahwa "sasaran langsung dari program pelatihan dan pengembangan dalam organisasi adalah untuk meningkatkan kesadaran diri individu, meningkatkan ketrampilan dalam satu bidang tertentu atau lebih dan meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memuaskan".

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa melalui peningkatan kemampuan dan unjuk kerja individu dan kelompok, program pelatihan pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan unjuk kerja organisasi.

Sondang P. Siagian (1986:178) dalam bukunya Organisasi kepemimpinan dan Perilaku Administrasi mengemukakan bahwa : "Pengembangan adalah keseluruhan proses, tehnik dan metode belajar-mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan kerja dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya".

Dari pengertian atau definisi pengembangan di atas terlihat tiga hal pokok, yaitu :

- a. Bahwa pengembangan merupakan suatu proses belajar-mengajar dengan menggunakan tehnik dan metode tertentu.

- b. Dengan demikian jelas terlihat bahwa sebagai suatu proses, pengembangan merupakan serangkaian kegiatan yang berlangsung relatif lama dan diselenggarakan dengan pendekatan yang "structured". "Structured" artinya Pengembangan diselenggarakan oleh satuan kerja yang lembaga kegiatannya diserahkan kepada seseorang atau sekelompok orang yang dipandang menguasai materi yang hendak dialihkan kepada orang lain yang mengikuti program Pengembangan yang bersangkutan.
- c. Melalui serangkaian kegiatan, baik yang sifatnya kurikuler maupun ekstra kurikuler, yang telah disusun dan dipersiapkan sebelumnya, standar pengetahuan tertentu ingin dialihkan kepada yang diajar oleh yang mengajar. Artinya, sesuatu program pengembangan diarahkan kepada pemenuhan standar pengetahuan tertentu. Pada umumnya lembaga penyelenggaraan pengembangan tidak memikul tanggung jawab utama tentang untuk apa pengetahuan yang dialihkan itu hendak dipergunakan oleh "pemiliknya".

Pengembangan (development) meliputi pemberian kesempatan belajar yang bertujuan untuk mengembangkan individu, tetapi tidak dibatasi pada pekerjaan tertentu pada saat ini atau di masa yang akan datang. Menurut Buckley dan Caple (1990: 32), tujuan pengembangan adalah "agar individu dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan". Sedangkan Wexley dan Latham (1991: 12), menyatakan bahwa sasaran langsung dari program pengembangan dalam organisasi adalah: untuk meningkatkan kesadaran diri individu, meningkatkan ketrampilan dalam satu bidang tertentu atau lebih dan meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memuaskan. Dengan kata lain, melalui peningkatan kemampuan dan unjuk kerja individu dan kelompok, program pelatihan pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan unjuk kerja organisasi".

Menurut Andrew Sikula (dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2001: 49-50), peran pengembangan yang dapat meningkatkan kompetensi pegawai, diperlukan berbagai persyaratan antara lain :

1. Adanya tujuan organisasi yang jelas dan terukur
2. Adanya kemampuan untuk dikembangkan
3. Adanya kemauan untuk pembaharuan/inovasi
4. Adanya motivasi untuk aktualisasi diri, promosi, dan berprestasi
5. Adanya standar prestasi yang jelas
6. Adanya penyelenggaraan yang profesional
7. Adanya metode pengembangan yang tepat
8. Adanya sarana dan prasarana yang memadai
9. Adanya evaluasi pengembangan program yang tepat
10. Adanya Umpan balik yang memadai.

Dari berbagai pendapat mengenai konsep dan definisi di atas, maka penulis dapat menarik benang merah pengertian pengembangan sebagai upaya manajemen yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan yang ditujukan untuk meningkatkan kompetensi pekerja serta unjuk kerja (kinerja) organisasi. Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah dijelaskan di atas, maka pengembangan pegawai dapat mencakup pendidikan formal maupun pendidikan non-formal, yaitu pendidikan dan pelatihan (diklat). Dengan memperhatikan aspek-aspek dalam pendidikan formal atau diklat, pegawai yang telah mengikutinya diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme dan kompetensinya guna memperlancar proses pelaksanaan tugas masing-masing.

Kompetensi kerja secara teoritis dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pelatihan, pengembangan karir, imbalan berdasarkan kompetensi, seleksi, petunjuk strategik, yang dapat dilihat dari gambar di bawah ini.

## **KESIMPULAN**

Kompetensi harus memenuhi 3 kaidah utama, yaitu:

1. C (*Consistency*):  
Artinya yaitu bahwa pemunculannya konsisten dalam banyak situasi/peristiwa
2. O (*Often*)  
Artinya bahwa pemunculannya tergolong sering
3. MP (*Magnificent Performance*):  
Artinya yaitu membuahkkan performa yang lebih dibandingkan orang lain.

**COMPETENCY → COMP**

## DAFTAR PUSTAKA

- Dr. Gofur Ahmad, ST., MM. (2015), *Arsitektur Assessment Center*, Jakarta: PT. Grasindo.
- Dr. H. Achmad S Ruky (2003), *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas, Pendekatan Mikro Praktis Untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas Dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ian Taylor (2007), *Measuring Competency for Recruitment & Development, Panduan Assesment Center & Metode Seleksi*, Cetakan 1 (terjemahan) Jakarta: Penerbit PPM.
- Lyle M. Spencer, Jr., PhD, Signe M. Spencer (1993), *Competence At Work, Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Syafei, Buyung Ahmad (2007). Kompeten dan Kompetensi. Diunduh dari <http://knowmywork.blogspot.com/2012/02/kompetensi.html> pada 29 September 2018, pkl. 21.41
- Syaiful F. Prihadi (2004), *Assessment Centre, Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Syarif, Darman (2015). Kompetensi. Diunduh dari <http://theorymanajemendanorganisasi.blogspot.com/2015/12/kompetensi.html> pada 29 September 2018, pkl. 21.34