



PENGEMBANGAN ORGANISASI BERBASIS KOMPETENSI (SEBUAH KAJIAN TEORI)

Samuel Atbar ¹

¹ Program Studi Ilmu Administrasi Universitas Musamus Merauke, Indonesia

Email: atbar@unmus.ac.id¹

Received: 05-05-2024

Accepted: 14-06-2024

Published: 17-06-2024

Abstract

Every organisation must be able to compete and process with all the resources available to it to develop and grow the organisation. One of the organisational development strategies carried out is based on performance competencies in the hope of remaining competitive and developing the organisation to achieve the organisation's goals. Thus the purpose of this research is to find out about how the design of performance competencies in an effort to develop the organisation as a whole. The method used in writing this article is literature review or literature review. The result of this research is that in practice organisational development competencies are carried out in order to monitor and improve the organisation to work in accordance with expectations for the achievement of organisational goals.

Keywords: Development, Organisation, Competence

Abstrak

Setiap organisasi harus mampu bersaing dan berkompetisi serta berproses bersama semua sumberdaya yang ada pada dirinya untuk mengembangkan dan membesarkan organisasi tersebut. Salah satu strategi pengembangan organisasi yang dilakukan adalah dengan berbasis pada kompetensi kinerja dengan harapan dapat tetap bersaing dan mengembangkan organisasinya mencapai tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang bagaimana desain kompetensi kinerja dalam upaya untuk pengembangan organisasi secara menyeluruh. Metode yang digunakan dalam penulisan artikel ini adalah literature review atau tinjauan pustaka. Hasil dari penelitian ini adalah dalam praktiknya pengembangan organisasi kompetensi dilakukan dalam rangka menanta dan memperbaiki kembali organisasi untuk berkerja sesuai dengan harapan demi pencapaian tujuan organisasi.

Kata Kunci: *Pengembangan, Organisasi, Kompetensi*

PENDAHULUAN

Hadirnya sebuah organisasi tentunya memiliki maksud dan tujuan tertentu yang hendak dicapai melalui tindakan bersama yang telah disetujui secara bersama. Dengan organisasi, tujuan dan sasaran dapat dicapai secara lebih efisien dan efektif dengan cara tindakan yang dilakukan secara bersama-sama. Mc Farland mengartikan organisasi sebagai suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang

menyumbangkan usahanya terhadap tercapainya suatu tujuan. Demikian maka dapat dikatakan bahwa organisasi juga merupakan suatu kesatuan (bagian/unit maupun sumber daya manusia) dengan upaya mencapai tujuan tertentu dari organisasi bersangkutan.

Karena organisasi harus berubah dengan adanya tekanan dari dalam lingkungan internal maupun eksternal, maka perubahan yang terjadi lebih pada lingkungan, namun pada umumnya menuntut perubahan lebih pada organisasional, dan organisasi-organisasi bisa melakukan perubahan sesuai situasi yang sedang dan akan dihadapinya dengan merubah tujuan dan strategi-strategi, teknologi, desain pekerjaan, struktur, proses-proses, dan orang.

Banyaknya persoalan bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan termasuk adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (***resistance to change***). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan. Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (*eksplisit*) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (*implisit*), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Pengembangan organisasi bertujuan untuk meningkatkan keefektifan kerja organisasi. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat Duha (2016) yang mendefinisikan Pengembangan organisasi sebagai sebuah proses yang berkesinambungan secara terus-menerus yang dilakukan untuk melakukan usaha-usaha perbaikan atas berbagai kegagalan dan kesalahan, juga untuk memenuhi berbagai harapan-harapan yang diinginkan, serta bagian dari cara untuk peningkatan (kualitas, kuantitas) yang telah dimiliki sebelumnya, dengan mempertahankan nilai-nilai dasar dan utama yang terkandung di dalam budaya organisasi.

Sebagai upaya dalam meningkatkan dan mengembangkan organisasi menuju tujuan dari organisasi tersebut dibutuhkan kompetensi dari setiap anggota organisasi tersebut. Kompetensi merupakan sebuah karakteristik individu yang memiliki kemampuan yang digunakan secara konsisten untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Karakteristik ini meliputi 4 aspek yang menurut Spencer Jr, Lyle M. dan Spencer, Signe M (1993; 9-11) yaitu: (1) Motif (*Motive*) adalah hal- dimana seseorang secara terus-menerus berpikir tentang keinginan dan apa yang menyebabkan tindakan. Motif bisa dilakukan secara langsung atau memilih perilaku terhadap tindakan tertentu atau tujuan dan jauh dari orang lain. (2) Sifat (*Traits*) adalah ciri ciri fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap situasi atau informasi. (3) Konsep diri (*Self-image*) adalah sebuah sikap atas nilai-nilai atau citra diri. (4) Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi seseorang dalam bidang tertentu. (5) Keterampilan (*Skill*) adalah kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka yang menjadi tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan organisasi, pengembangan organisasi dan bagaimana kompetensi kinerja digunakan dalam pengembangan organisasi.

METODE

Metode yang digunakan dalam penulisan artikel ini adalah *literature review* atau tinjauan pustaka. Riset pustaka tidak hanya sekedar urusan membaca dan mencatat literatur atau buku-buku sebagaimana yang sering dipahami banyak orang selama ini. Apa yang disebut dengan riset kepustakaan atau sering juga disebut dengan studi pustaka, ialah serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca, dan mencatat serta mengolah bahan penelitian (Zed 2008). Dalam penelitian ini penulis menggunakan model pendekatan *content analysis*. (kajian isi), penelitian ini bersifat pembahasan yang mendalam terhadap isi suatu informasi tertulis atau tercetak dalam media massa. Analisis ini biasanya digunakan pada penelitian kualitatif. *content analysis* (kajian isi) secara umum diartikan sebagai metode yang meliputi semua analisis mengenai isi teks, tetapi di sisi lain analisis isi juga digunakan untuk mendeskripsikan pendekatan analisis khusus, pada buku-buku sumber yang berkaitan dengan intervensi pada lembaga pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

-Konsep Organisasi

Ditinjau dari tujuannya, organisasi dapat dirumuskan sebagai, “a *system of action*”, atau sebagai sistem kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama sebagaimana yang disampaikan oleh Cyril Soffer yang dikutip oleh H. Mansyur Achmad MK (2010:204) dikatakan bahwa “*Organization are association of person grouped together around the pursuit of specific goal*” (organisasi adalah perserikatan orang-orang yang berkelompok bersama-sama sekitar pencapaian tujuan tertentu). Cyril juga mendefinisikan organisasi jika dipandang dari sistem sebagai berikut:

Organization are associations of person, each of whom is allocated a specific role in a work system and division of labor is which work is divided into subtask, distributed between roles, and subsequently combined into some form of output. (organisasi adalah perserikatan orang yang masing-masing diberi peranan tertentu dalam suatu sistem kerja dan pembagian kerja dalam mana pekerjaan dibagi menjadi rincian tugas, diberikan diantara pemegang peranan, dan kemudian digabung ke dalam beberapa bentuk hasil).

Definisi organisasi dalam *The American Heritage Dictionary Of The English Language*, 2000 adalah: (1) Sebuah tindakan atau proses pengorganisasian, negara atau cara yang terorganisir pada tingkat tinggi organisasi. (2) Sesuatu yang telah diorganisasi atau dibuat menjadi perintah secara keseluruhan. (3) Sesuatu yang terdiri dari elemen dengan beberapa fungsi dengan kontribusi secara keseluruhan dan fungsi kolektif sebagai organisasi. (4) sebuah kelompok atau individu dengan tujuan tertentu; sebuah asosiasi; organisasi yang penuh kebajikan. (5) Sebuah struktur dengan semua individu bekerja sama secara sistematis yang berlaku pada bisnis; personal administratif seperti struktur. Sementara itu, Dessler (1985:116) mengemukakan pendapatnya bahwa:

“Organisasi dapat diartikan sebagai pengaturan sumber daya dalam suatu kegiatan kerja, dimana tiap-tiap kegiatan tersebut telah tersusun secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah

ditentukan. Pada organisasi tersebut masing-masing personal yang terlibat di dalamnya diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab, yang dikoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana tujuan organisasi tersebut dirumuskan secara musyawarah, sebagai tujuan bersama yang diwujudkan secara bersama-sama”.

Organisasi dapat didefinisikan dalam berbagai rumusan, akan tetapi secara prinsip, unsur-unsur yang menyertai pengertian organisasi dapat dirinci ke dalam lima unsur yaitu: (1) Adanya sekelompok orang; (2) Tujuan Bersama; (3) Kerjasama atau usaha bersama antara anggota-anggota kelompok; (4) Pembagian kerja; (5) Suatu pimpinan. Leavitt dalam (terjemahan Muslich Zarkasi, 1978:318), memandang organisasi sebagai suatu sistem yang lengkap terdiri dari interaksi dari empat variabel utama, yaitu :

- a) *People* atau orang-orang yang berada pada organisasi tersebut. Manusia menjadi unsur pertama dan terutama dalam organisasi yang menata, mengatur jalannya organisasi tersebut.
- b) Pembagian kerja atau tugas (*task*) yang meliputi unsur keluaran (*out put*) produksi atau tujuan dari organisasi. Pembagian kerja sebagai tiang dasar yang paling penting di antara empat tiang dasar teori organisasi klasik. Pertimbangan pembagian kerja (spesialisasi) adalah bahwa dengan mengembangkan pekerjaan-pekerjaan teknis organisasi akan dicapai hasil kerja.
- c) Struktur, yaitu yang kaitannya dengan badan organisasi, kebijaksanaan ketentuan perundang-undangan dan lain-lain yang sejenis. Struktur adalah hubungan antara berbagai kegiatan berbeda yang dilaksanakan di dalam suatu organisasi. Tujuan struktur ialah menyediakan atau memberi wadah pada fungsi-fungsi organisasi, agar tujuan organisasi tercapai dengan efektif. Struktur organisasi meliputi sistem dan pola.
- d) Teknologi/peralatan teknis yang digunakan oleh suatu organisasi untuk menghasilkan produknya baik berupa barang ataupun jasa.

Antara keempat variabel itu saling berhubungan, dimana masing-masing anggota dapat mengambil bagian secara aktif dan sistematis dalam upaya mendukung serta mengembangkan organisasi.

-Pengembangan Organisasi

Istilah pengembangan organisasi atau “*Organization Development*” sering juga disebut “*Organization Improvement*” atau “*Planned Change*”. Pengembangan organisasi dimaksud sebagai upaya organisasi dalam melakukan perubahan, perbaikan dan penyempurnaan organisasi secara sistematis, terencana dan terukur untuk pembaharuan diri menuju pencapaian tujuan organisasi.

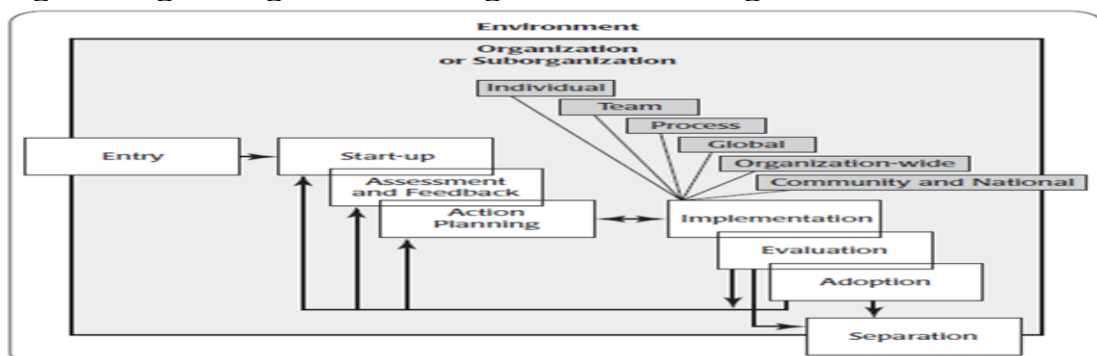
Pengembangan Organisasi menurut Wendell French merupakan suatu upaya panjang yang dilakukan dengan bantuan konsultan yang memiliki keahlian dalam ilmu perilaku organisasi (*organizational behavioral science*) baik pihak dari luar atau dari dalam organisasi, yang sering dikenal sebagai agen perubahan, dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah dan menanggapi pengaruh lingkungan eksternal (Cummings & Worley, 2005) namun secara umum, pengertian pengembangan dan perubahan organisasi dilihat dari prosesnya dapat diartikan sebagai: suatu perubahan yang direncanakan (*planned change*) yang sengaja

dilakukan untuk mencapai efektivitas suatu organisasi. Selanjutnya Cumming dan Worley, (2005), pengembangan organisasi adalah sistem aplikasi yang luas dan transfer pengetahuan ilmu perilaku untuk direncanakan pembangunan, perbaikan, dan penguatan strategi, struktur dan proses yang mengarah pada efektivitas organisasi. Pengembangan organisasi adalah proses atau kegiatan yang berdasarkan ilmu perilaku, baik pada awalnya atau dalam jangka panjang, memiliki potensi untuk berkembang dalam pengetahuan, keahlian, produktivitas, kepuasan, pendapatan, hubungan interpersonal, dan lainnya, baik untuk keuntungan pribadi atau kelompok/tim, atau untuk kepentingan organisasi, masyarakat, bangsa, daerah, atau seluruh umat manusia.

Oleh karena pengembangan organisasi merupakan suatu pendekatan yang sistematis, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektifitas organisasi, maka pengembangan organisasi juga dirancang untuk memecahkan masalah-masalah yang menghalangi efisiensi pengoperasian organisasi pada semua level, seperti lemahnya kerjasama, komunikasi, koordinasi, kepemimpinan dan kebijakan organisasi.

Pengembangan organisasi merupakan serangkaian aktivitas yang berhubungan erat dengan kemampuan pengetahuan, keahlian, kompetensi dan produktivitas yang dimiliki oleh semua anggota organisasi untuk menciptakan efektivitas organisasi dan pencapaian target secara baik.

Anggota organisasi harus memahami dan memberikan kontribusi terbaik sehingga target-target pencapaian dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan perencanaan baik untuk jangka pendek dan jangka panjang. Model pengembangan organisasi yang diperkenalkan oleh Mac Lean (2009) menyebutkan bahwa ada beberapa tahapan yaitu masuk (*Entry*), permulaan (*Start-up*), pengukuran & umpan balik (*Assessment & feedback*), perencanaan (*Action plan*), implementasi (*Implementation*), evaluasi (*Evaluation*), adopsi (*Adoption*), dan pemisahan (*Separation*). Tahapan pengembangan organisasi ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Pengembangan Organisasi

Sumber: MacLean, 2009

Tujuan utama pengembangan organisasi adalah untuk memperbaiki kinerja, efisiensi, efektivitas, produktivitas, kesehatan

organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi benar-benar memiliki roh dari keseluruhan aktivitas organisasi yang dibangun.

Adapun ciri-ciri yang dapat dilihat dari sebuah pengembangan organisasi yang baik adalah sebagai berikut:

- 1) Pengembangan organisasi adalah sebuah proses perubahan terencana, diupayakan terus menerus (berkesinambungan) serta mengedepankan pola system dalam organisasi
 - Terencana, dalam pengembangan organisasi selalu didahului dengan sebuah rencana yang matang sehingga benar-benar tepat sasaran untuk melakukan perubahan organisasi ke depan.
 - Terus menerus (berkesinambungan), dalam pengembangan organisasi perlu dilakukan upaya terus-menerus atau mencoba hal-hal yang sifatnya positif untuk kemajuan organisasi sesuai kebutuhan dan tuntutan dunia ke depan.
 - Pola system, merupakan salah satu upaya pendekatan menyeluruh karena berifat sistematis dalam melihat hubungan sebab akibat antar system dalam organisasi.
- 2) Pengembangan organisasi merupakan upaya peningkatan kinerja yang merujuk pada dimensi kompetensi. Kompetensi setiap individu dalam organisasi merupakan unsur utama keberhasilan organisasi dalam Pengembangannya.
- 3) Pengembangan organisasi mengedepankan penyelesaian masalah dan upaya pemecahannya. Dengan mendata dan memilah-milah persoalan yang dihadapi, organisasi dapat mengambil sikap untuk menentukan pola penyelesaian serta solusi yang mungkin dapat ditawarkan untuk pengembangan ke depan.
- 4) Pengembangan organisasi berorientasi pada perbaikan organisasi ke depan. Seluruh organisasi yang ada di dunia ini memiliki tujuan untuk hidup dan eksis serta berkembang, maka organisasi akan melakukan segala upaya untuk memperbaiki diri sehingga tidak mengalami stagnan bahkan sampai "kematian"

-Konsep Kompetensi Kinerja Organisasi

Istilah "*Competencies*, '*competence*' dan '*competent*' yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan dan keberdayaan. Hal ini merujuk pada kualitas atau kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. John M. Echols (2003:132) Kamus Bahasa Inggris menjelaskan kata '*competence*' sebagai keadaan yang sesuai, memadai, atau cocok. Definisi kompetensi ditempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Namun dalam konteks pekerjaan, kompetensi memiliki dua makna yang berbeda, tergantung kerangka referensi organisasi (Palan 2008:5)

Spencer & Spencer (1993:9) memberikan definisi kompetensi sebagai berikut :

A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation.

Underlying characteristic means the competency is a fairly deep and enduring part of a person's personality and can predict behavior in a wide variety of situations and job tasks.

Causally related means that a competency causes or predicts behavior and performance.

Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard.

Sedangkan Kessler (2008:17) dikatakan bahwa kompetensi adalah *The key characteristics that the most successful people in every professional area have that help them be so successful*. Konsep kompetensi perilaku ini berawal dari artikel David McClelland yaitu : *Testing for Competence Rather than Intelligence*. Kesimpulan kajian hasil penelitian, bahwa tes kecakapan akademis tradisional dan tes pengetahuan isi, serta nilai dan ijazah sekolah: (1) Tidak dapat memprediksi keberhasilan di pekerjaan/kehidupan dan (2) Biasanya bias terhadap masyarakat yang sosial ekonominya rendah.

Selanjutnya Boyatzis 1982 dalam (Hutapea & Thoha 2008:4), mendefinisikan kompetensi sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Jadi individu dapat menghasilkan kinerja yang baik jika terdapat kesesuaian antara kapabilitas dengan persyaratan pekerjaan.

Sedangkan kompetensi menurut Woodruffe 1991 dalam (Hutapea & Thoha 2008:4) membedakan antara pengertian *competence* dan *competency*, yang mana *competence* diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul. Sedangkan *competency* merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu menunjukkan "dimensi perilaku yang melandasi prestasi unggul (*competent*)".

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi menurut Spenser and Spencer yaitu sebagai berikut:

1. Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang.
2. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan kegiatan atau tugas fisik atau mental tertentu.
3. Konsep diri dan nilai-nilai adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
5. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu

Selanjutnya dikemukakan pula oleh Palan (2007:21) bahwa ada dua isu yang mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi yaitu :

1. Isu organisasi mencakup:
 - a. Perekonomian dunia ditandai oleh perubahan drastis dan

inovasi teknologi. Organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi karyawan mereka agar berprestasi dan sukses. Sekarang organisasi-organisasi melakukan upaya besar-besaran agar berprestasi kerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten.

- b. Aspirasi organisasi pada sebuah pasar hanya dapat direalisasikan oleh tenaga kerja yang bermulti-keterampilan (*multy skills*), mudah berpindah dari pekerjaan yang satu ke pekerjaan yang lain, dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi.
- c. Ketidakpuasan terhadap mutu pendidikan telah mendorong industri melakukan sendiri pendidikan dan pelatihan untuk memastikan tenaga kerja yang siap pakai.
- d. Kesamaan pemahaman mengenai kompetensi dalam organisasi, memungkinkan organisasi memiliki kesamaan bahasa dalam menjalankan aktivitasnya.
- e. Dengan kesamaan pemahaman terhadap pengertian kompetensi dan efektifitasnya dalam organisasi, organisasi memperoleh keuntungan berupa konsistensi yang tinggi dalam menilai prestasi kerja karyawan, karena penilaian tersebut didasarkan pada kompetensi yang dimiliki dan dipahami bersama.
- f. Akhirnya, gerakan mutu menuntut organisasi untuk memastikan bahwa karyawan mereka kompeten.
- g. Kompetensi mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

2. Isu karyawan mencakup :

- a. Di dalam dunia yang tidak bisa diprediksi, organisasi mulai merasakan tantangan besar. Konsep hubungan kerja dengan sendirinya mengalami perubahan, dipekerjakan bukan lagi untuk seumur hidup, melainkan dipekerjakan selama keahliannya dibutuhkan oleh perusahaan.
- b. Apabila ada karyawan tidak lagi mengembangkan kompetensinya melalui belajar dan berprestasi kerja, mereka akan menciptakan kesalahan fatal.

Organisasi yang unggul adalah organisasi yang sumberdaya manusianya menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi, dan dengan hasil lebih baik daripada pelaksana biasa atau rata-rata. Oleh karena itu, kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

-Pengembangan Organisasi Berbasis Kompetensi Kinerja

Dalam upaya mengembangkan organisasi diperlukan kompetensi dari seluruh anggota yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Selama ini banyak organisasi baik pemerintah maupun swasta yang belum memiliki pegawai dengan kompetensi yang memadai.

Kompetensi adalah karakteristik bahwa individu memiliki kemampuan dan digunakan dengan cara yang konsisten sesuai untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Karakteristik ini meliputi pengetahuan, keterampilan, aspek citra diri, motif sosial, sifat, pola pikir dan cara berpikir, perasaan, dan pelaksanaan (Dubois, 2004).

Kompetensi yang diterapkan oleh organisasi satu dan organisasi lainnya tentunya masing-masing mempunyai kelebihan yang sulit ditiru organisasi lainnya karena bersifat *distinctive* dan *specific* untuk organisasi tersebut seperti terlihat ada gambar berikut ini:



Gambar 2. Kompetensi Kinerja Organisasi

Sumber : Ahmad Azmy

Kompetensi kinerja merupakan factor yang menentukan kelangsungan hidup organisasi, sebab itu organisasi perlu dan wajib menerapkannya dalam mendesain organisasinya hingga lebih unggul dari yang lain.. organisasi yang menerapkan kompetensi kinerja sudah barang tentu dapat dibedakan dengan organisasi lain karena napas organisasi tersebut terletak pada seluruh komponen organisasi yang berkompetensi dibidangnya. Dengan adanya penerapan kompetensi, organisasi akan terlihat hidup, dimana setiap individu akan menampilkan daya cipta, kreasi, inovasi dan adaptasi yang nampak bukan hanya pada lingkungan internal tetapi juga pada lingkungan eksternal organisasi.

Pegawai yang berkualitas adalah prioritas dan permintaan tertinggi dari semua organisasi, dikarenakan setiap organisasi akan berusaha untuk merekrut pegawai yang unggul dan berkualitas untuk mendukung efisiensi kerja perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menyadari pentingnya pegawai bagi kemajuan organisasi, maka perusahaan harus memberikan perhatian khusus kepada para pegawai. Organisasi harus memperlakukan pegawai sebagai aset dan mitra untuk pengembangan bisnis. Pengakuan atau penghargaan oleh perusahaan atas usaha dan prestasi pegawai dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik, sehingga meningkatkan perusahaan. Menurut Sanghi (2007) kompetensi adalah suatu proses yang mengacu pada berbagai keterampilan yang harus dilakukan dan perilaku yang harus diterapkan dalam kinerja yang kompeten.

Kompetensi sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. *Sustainability* organisasi dapat dipertahankan bergantung pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Organisasi harus mampu merumuskan jenis kompetensi yang dibutuhkan oleh anggota

organisasi untuk beradaptasi dengan tren bisnis yang sedang berkembang sehingga mampu menghasilkan ide-ide atau inovasi baru untuk menjaga persaingan dengan para kompetitor. Kompetensi dan perubahan organisasi harus dilakukan sesuai dengan permintaan dan kebutuhan lingkungan.

Organisasi yang berkembang adalah organisasi yang memiliki visi, misi dan program kerja yang jelas serta didukung oleh system kerja dan finansial yang memadai sehingga dapat dengan mudah dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Pemahaman inilah yang memacu setiap anggota organisasi untuk berkinerja dengan seluruh kemampuannya. Pegawai yang berkualitas adalah prioritas dan permintaan tertinggi dari semua organisasi. Tentunya setiap organisasi akan berusaha untuk merekrut pegawai yang unggul dan berkualitas untuk mendukung efisiensi kerja perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menyadari pentingnya pegawai bagi kemajuan organisasi, maka organisasi harus memberikan perhatian khusus kepada pegawai.

Oleh karena tidak semua organisasi mampu untuk mengadakan suatu perubahan menuju pengembangan yang baik, organisasi senantiasa berusaha untuk memperhatikan beberapa hal yang menjadi penyebab kegagalan tersebut. Menurut Nick Obolensky (dalam Mansyur Achmad KM, 2010:218) terungkap lima penyebab kegagalan organisasi yang perlu untuk disiasati, antara lain:

1. Tujuan dan rasionalisasi dari perubahan tidak sepenuhnya dipahami.
2. Perubahan itu sendiri tidak direncanakan dengan rincian yang cukup.
3. Dinamika manusianya tidak dikelola dengan baik.
4. Kegagalan umum untuk menetapkan metode yang ketat untuk memantau kemajuan yang telah dicapai.

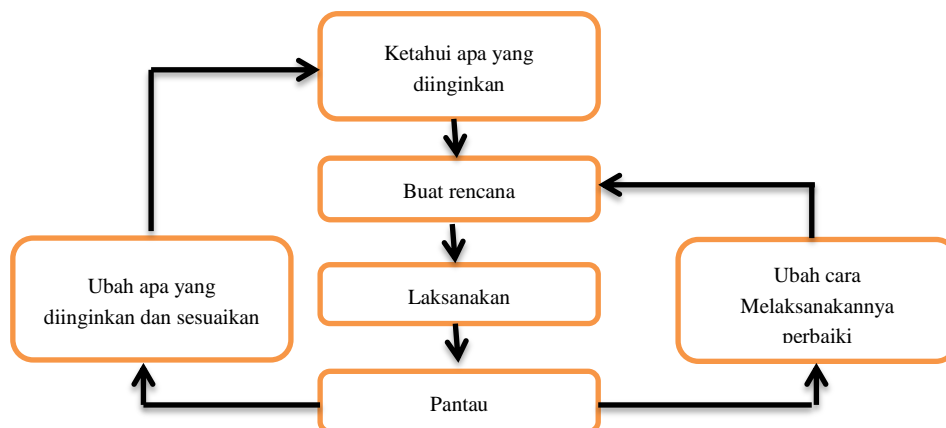
Lingkungan bersaing yang kompetitif mendorong setiap organisasi untuk menerapkan kompetensi organisasi. Keunggulan bersaing berkenaan dengan kemampuan suatu organisasi untuk merumuskan strategi dalam rangka mengeksploitasi peluang yang menguntungkan. Strategi bagi suatu organisasi merupakan suatu rencana berskala besar yang berorientasi masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungan dalam kondisi persaingan yang diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan (Anoraga, 2007; Payne, 2010).

Kompetensi organisasi yang tercermin pada hasil karya atau kinerja individu yang diciptakan melalui kemampuan (kecakapan) yang dimiliki (pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan sikap) akan dapat membedakan antara organisasi yang berkualitas baik atau biasa saja. Keunggulan kompetitif bergantung pada tindakan individu yang berkualitas atas upaya pencapaian tujuan organisasi (Hofrichter dan Spencer, 1996).

Terdapat lima cara untuk menciptakan kompetensi, yaitu: (1) *Buy*. Cara ini dilakukan dengan mengganti SDM yang lama dengan yang baru, yang memiliki kualitas yang lebih baik. (2) *Build*. Investasi dilakukan terhadap SDM untuk meningkatkan kualitas SDM menjadi lebih baik. (3) *Borrow*. Mencari keluar SDM yang mampu memberikan ide atau gagasan, kerangka kerja, dan alat-alat untuk menjadikan organisasi lebih kompetitif. (4) *Bounce*. Mengeluarkan SDM yang gagal melakukan tugas. (5) *Bind*. Mengikat karyawan. Jika organisasi tidak menerapkan metode ini, meskipun telah menerapkan *buy* dan *build* maka akan menciptakan *intellectual*

capital bagi pesaing.

Lebih lanjut Nick Obolensky menyebutkan empat langkah menuju pengembangan organisasi. Untuk jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 3. Empat langkah menuju pengembangan organisasi

Sumber : Nick Obolensky (dalam Mansyur Achmad KM, 2010:218-219)

Dalam rangka pengembangan organisasi berbasis kompetensi maka organisasi harus menyiapkan kompetensi yang dibutuhkan di masa depan (Joko, 2005), meliputi: (1) Kompetensi tingkat eksekutif yaitu, *strategic thinking*, kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi; *change leadership*, kompetensi untuk mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi perubahan dapat ditransformasikan kepada SDM; *relationship management*, kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan memperluas jaringfan dengan pihak lain. (2) Kompetensi tingkat manajer, diperlukan aspek-aspek kompetensi yaitu, *flexibility*, kemampuan mengubah struktur managerial; *change implementation*, kemampuan mengimplementasikan perubahan; *interpersonal understanding*, kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe individu; *empowering*, kemampuan untuk melakukan pemberdayaan terhadap SDM. (3) Kompetensi tingkat karyawan, meliputi aspek kualitas kompetensi seperti fleksibilitas, komitmen, motivasi, serta kemampuan untuk belajar, berprestasi, dan bekerja.

Dalam merancang ulang system perubahan dan pengembangan suatu organisasi merupakan tugas yang sangat kompleks, maka sangat dibutuhkan kompetensi dari setiap elemen organisasi. Dengan demikian system pengembangan organisasi yang dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja secara keseluruhan dapat tercapai. Dengan kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi tentunya akan mempermudah pengelolaan dan penyempurnaan proses re-organisasi secara sistematis dan berkelanjutan.

PENUTUP

Beberapa rekomendasi yang perlu diperhatikan bagi organisasi yang mendesain pengembangannya dengan pendekatan kompetensi kinerja adalah sebagai berikut: (1) Untuk meningkatkan kompetensi, organisasi fokus untuk mengembangkan kapasitas dan pelatihan bagi seluruh anggota organisasi secara sistematis dan terencana. (2) Meningkatkan kesadaran, organisasi menciptakan

sebuah komitmen kerja yang didesain dengan system penghargaan/insentif dan sanksi (3) Mengembangkan promosi yang jelas dan kompetitif.

Penerapan kompetensi dengan lima komponen dasar akan mendukung penerapan perubahan organisasi menjadi lebih efektif dan mampu mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang menerapkan kompetensi kinerja akan dapat menciptakan ciri tertentu bagi organisasi itu sendiri karena sinergi dari seluruh sumber daya organisasi dapat bekerja secara sistematis dan terstruktur serta memberikan organisasi sebagai kekuatan strategis.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad KM, H. Masnyur, (2010). *Teori-Teori Mutakhir Administrasi Publik*, Rangkang Education, Yogyakarta
- Anoraga, P. (2007). *Pengantar Bisnis: Pengelolaan Bisnis dalam Era Globalisasi*, Rineka Cipta, Jakarta
- Cummings, T. G., Worley, C. G. (2005). *Organization development and change* (8th ed.). Mason, OH: South-Western/Thomson.
- Cummings and Worley, 1997 "*Organization Development and Change*", Sixth Edition, South-Western Publishing
- Cummings G.T. dan Huse E.F, 1996. *Organization Development and Change*. West Publishing, USA 4 th edition
- Dessler, Garry. 1997. *Manajemen Sumber daya Manusia* Terjemahan, Penerbit PT Prenhallindo, Jakarta.
- Dharma, Agus, 1986. *Manajemen Prestasi Kerja*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Dessler, Gary, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. Prenhallindo, Jakarta
- Dubois, D., Rothwell, J. W. (2004). *Competency Based Human Resource Management*. Davies-Black Publishing
- Duha Timotius, 2016. *Perilaku Organisasi*. Deepublish, Yogyakarta
- Echols, John M, 2003. *Kamus Inggris Indonesia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Etzioni, Amitai, 1969. *Organisasi-Organisasi Modern*, terjemahan Suryatim, UI Press, Jakarta.
- Higgins, J.M, 1985, *Organization Policy and Strategic Management*. Hinsdale, III, Dryden Press
- Hofrichter, D. A., Spencer, L. M., Jr. (1996). *Competencies: The right foundation for effective human resources management*. Compensation and Benefits Review, 28
- Hutapea, P. & Thoha, N. 2008. *Kompetensi Plus. Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang dinamis*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Jackson, J.H, Morgan,CP, dan Paolillo,J, 1978. *Organization Theory, A Macro Perspective for management*, Prentice-Hall, U.S.A.
- Joko, N. H. (2005). *Urgensi Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi*. Jurnal Administrasi Bisnis, 1(2): 51-58.
- Kessler Robin. 2008. *Competency-Based Performance Reviews*. Career Press. U.S.A
- Mac Lean, N. G. (2009). *Organization Development: Principle, Process, and Performance*. Berrett- Koehler Publishers, Inc
- Palan, 2007. *Manajemen Kompetensi. Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya saing Organsasi*. Penerjemah Octa Melia Jalal. Penerbit PPM Jakarta
- Rakhmat. 2009. *Teori Administrasi dan Manajemen Publik*. Pustaka Arif. Jakarta.
- Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency*

- Sangkala. 2007. *Knowledge Management*. PT. Raja Grafindi Persada Jakarta
- Spector, J. M., Edmonds, G. E. (2002). *Knowledge Management in Instructional Design*. Publications of Eric Digest, Syracuse University.
- Spencer Jr, Lile M., Spencer, Segne M (1993), *Competence At Work: Models For Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc, Canada.
- Zed, Mistika 2008. *Metode Penelitian Kepustakaan*, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta