

Pengaruh Kompetensi Inti Terhadap Kinerja Karyawan

Ami Pujiwati

Universitas Terbuka

ami@ut.ac.id

Abstract: *The presence of HR in an organization is very important because those who initiate the formation of the organization, those who contribute to make decisions for all functions and they also play a role in determining the viability of the organization. Human resources management that refers to the formation of human resources that are reliable, competitively superior and highly demanded in today's business world. One form of breakthrough for producing reliable human resources, superior, and competitive in accordance with the objectives and strategies of human resource management organization is based on the competency of each individual employee. Competence is the basic character of every individual. Core competence of each individual is essentially the same except the generic competencies that can vary from each individual. Competencies possessed by each individual employee must be developed so that human resources has resulted in a reliable, superior, and competitive. From the results of research conducted in libraries in Canada gained 11 core competencies that affect performance. Four of them are very dominant influence employee performance and available in every library that is skills / communication skills, interpersonal skills, customer service, and analytical skills. Competency contained in each individual employee needs to receive attention from the organization with the aim that the company can continue to live in the midst of the current competition.*

Keywords: *Core competencies, performance, the generic competencies, reliabel human resources, superior and competitive*

Abstrak *Keberadaan SDM dalam suatu organisasi sangat penting karena mereka merupakan penggerak, pendukung, dan pengelola organisasi serta merupakan orang-orang yang berkontribusi untuk membuat keputusan untuk semua fungsi dan mereka juga berperan dalam menentukan kelangsungan hidup organisasi. Manajemen sumber daya manusia yang mengacu pada pembentukan sumber daya manusia yang handal, unggul dan kompetitif sangat dibutuhkan dalam dunia bisnis saat ini. Salah satu bentuk terobosan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang handal, unggul, dan kompetitif sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi didasarkan pada kompetensi setiap karyawan. Kompetensi adalah karakter dasar dari setiap individu. Kompetensi inti dari setiap individu pada dasarnya sama kecuali kompetensi generik yang dapat bervariasi dari setiap individu. Kompetensi yang*

dimiliki oleh setiap karyawan harus dikembangkan sehingga sumber daya manusia dapat menghasilkan SDM yang dapat diandalkan, unggul, dan kompetitif. Dari hasil penelitian yang dilakukan di perpustakaan di Kanada diperoleh informasi bahwa kompetensi inti sebanyak 11 elemen dapat mempengaruhi kinerja. Empat diantaranya yang sangat dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah keterampilan / kemampuan komunikasi, kemampuan interpersonal, layanan pelanggan, dan kemampuan analisis. Kompetensi yang terkandung dalam setiap karyawan perlu mendapat perhatian dari organisasi dengan tujuan agar perusahaan dapat terus hidup di tengah-tengah persaingan saat ini. Kata kunci: Kompetensi inti, kinerja, kompetensi generik, SDM yang unggul dan kompetitif

Keywords: *kompetensi inti, kinerja, kompetensi generic, superior dan kompetitif*

PENDAHULUAN

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Artinya suatu organisasi mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi organisasi akan didukung oleh banyak fungsi manajerial, salah satunya yang menjadi perhatian adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (Jeffrey Pfeffer, 2007).

Perubahan lingkungan bisnis akan membawa dampak perubahan pada strategi bisnis. Sebagaimana telah diketahui perubahan strategi bisnis akan semakin mengarahkan manajer untuk memperjelas kearah mana visi dan misi bidang sumber daya manusia (SDM) akan dibawa. Karena perubahan ini menyangkut banyak aspek dan tuntutan yang harus dicapai, maka perlu dilakukan pengembangan kualitas pelaksanaan sumber daya manusia. Pengembangan kualitas SDM biasanya dilakukan melalui investasi SDM itu sendiri. Artinya bahwa dengan adanya investasi SDM maka pola strategi SDM akan berubah dan menuntut perubahan tipe kompetensi pada tipe tugas berbeda yang akan berdampak pada perubahan peran SDM.

Keberadaan SDM dalam sebuah organisasi sangat penting karena mereka yang memprakarsai terbentuknya organisasi, mereka yang berperan membuat keputusan untuk semua fungsi dan mereka juga yang berperan dalam menentukan kelangsungan hidup organisasi itu. Namun, SDM tersebut tidak dengan sendirinya tertarik untuk mau menjadi anggota dari sebuah organisasi dan bukan organisasi yang lain, dan setelah bergabung mereka juga tidak dengan sendirinya dapat berprestasi (Mutiara, 2004).

Kompetensi merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, yang berlaku dalam cakupan

situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Dalam lingkup yang luas, modal manusia yang didefinisikan sebagai keterampilan, ketangkasan, dan pengetahuan sekelompok orang, merupakan penentu pertumbuhan ekonomi saat ini. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan upaya akuisisi atau pengembangan kompetensi secara sistematis.

Organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi karyawan mereka agar berprestasi dan sukses. Dalam dunia bisnis saat ini, organisasi-organisasi (perusahaan-perusahaan) melakukan upaya besar-besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten. Pengembangan kompetensi bukan hanya merupakan kepentingan perusahaan, tetapi pengembangan kompetensi juga menjadi kepentingan karyawan. Untuk dapat tetap dipekerjakan, orang harus mempunyai keahlian, tidak hanya dalam satu bidang, tetapi pada bermacam-macam bidang.

Tidak disadari bahwa setiap individu pada dasarnya memiliki pola pikir, pandangan, wawasan, dan model mental masing-masing dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya. Mereka menilai bahwa mereka adalah orang-orang yang bertanggung jawab, pekerja keras, dan bernilai tinggi. Sebaliknya manajer perusahaan memiliki pandangan yang berbeda yaitu para karyawan bersifat tidak bertanggung jawab, malas, dan tidak berharga. Untuk mengatasi hal itu, maka kompetensi inti yang dimiliki oleh setiap individu karyawan harus digali dan dikembangkan untuk menghasilkan SDM yang handal dan unggul. Dengan adanya terobosan seperti ini maka diharapkan potensi yang terdapat dalam diri SDM baik yang dapat dilihat maupun tersembunyi dapat diselaraskan dan dikembangkan untuk meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu karyawan. Kompetensi ini tidak semata-mata untuk menghasilkan kinerja, namun terdapat bukti bahwa kompetensi dapat membantuk fondasi terciptanya kinerja unggul dan efektif.

SDM yang ada dalam suatu organisasi/perusahaan merupakan aset yang tidak dapat dianggap sepele. Oleh karena itu, agar visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik, SDM sebagai

penggerak dan pendukung organisasi harus diberdayakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan individu/ karyawan tersebut. Untuk hal itu, manajemen perusahaan perlu menggali dan mengembangkan kompetensi yang terdapat dalam diri karyawannya sehingga menjadi SDM yang handal, berdaya saing tinggi dan kompeten.

PEMBAHASAN

Istilah '*competencies*, '*competence*' dan '*competent*' yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan dan keberdayaan merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai. Definisi kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Dalam konteks pekerjaan, kompetensi mempunyai dua makna yang berbeda tergantung kerangka referensi organisasinya. Makna yang dimaksud adalah: a). *competence*/kompetensi yaitu deskripsi mengenai perilaku dan b). *competence*/kecakapan yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan.

Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Menurut definisi ini, kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku.

Pengertian dan arti kompetensi oleh Spencer adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dan pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (*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*). Berdasarkan definisi di atas, kompetensi mempunyai beberapa makna terkandung di dalamnya yaitu:

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang. Artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat).
- c. Kriteria (*criterion referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus diukur dan spesifik atau terstandar.

Menurut Spencer (1993), kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan atau *job tasks*. Sedangkan menurut Armstrong, kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diberikan karyawan dalam bentuk yang berbeda-beda dan tingkatan kinerjanya. Akan tetapi, Mc. Clelland mengatakan bahwa kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar personel yang menjadi faktor suatu situasi tertentu.

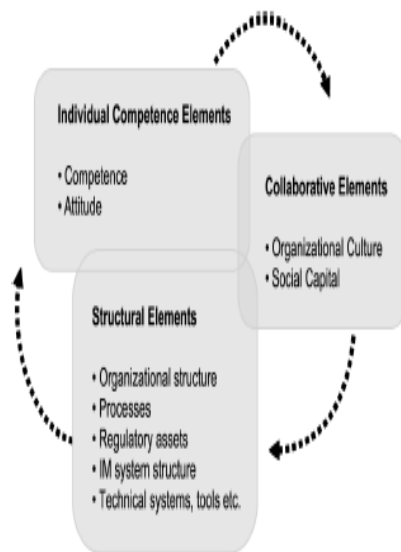
Kerangka dasar untuk menentukan kompetensi mengaju pada langkah-langkah yang disebut FAC, yaitu singkatan dari *function*, *activities* atau *process*, dan *competency*. Maksud dari kerangka dasar tersebut adalah:

1. Perlu menentukan fungsi-fungsi khusus pada suatu posisi (*function of job*) terlebih dahulu
2. Mempelajari secara khusus bagaimana aktivitas dalam proses mengerjakan pekerjaan tersebut (*activities or process*) dapat dilaksanakan
3. Menentukan kompetensi apa yang diperlukan (*competency*) pada posisi jabatan tersebut.

Kompetensi sesungguhnya berbeda dengan kinerja. Kompetensi merujuk pada kemampuan teoritis yang tersembunyi (*latent*), sedangkan kinerja atau lebih dikenal dengan istilah *performance* merujuk pada tampilan riil yang dapat dilakukan oleh subyek di tempat kerja atau pada unit-unit layanan yang dibutuhkan. Kompetensi sendiri terdiri dari tiga kategori, yaitu:

- a. Kompetensi utama (*core competencies*) atau kompetensi inti
- b. Kompetensi pendukung/penunjang kompetensi inti
- c. Kompetensi lainnya yang melengkapi dua kompetensi terdahulu.

Menurut Hilden's (2004), kerangka kompetensi dan konsep fungsi organisasi (2004) akan menawarkan kerangka kerja baru dan komprehensif juga untuk fungsi HRD. Unsur-unsur fungsi organisasi menjadi terlihat dengan menggunakan kerangka kerja baru tersebut dan kinerja karyawan lebih efektif dengan memperhatikan kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawannya. Gambar di bawah ini memperlihatkan hubungan elemen kompetensi individu dengan fungsi organisasi menurut Hilden's (2004).



Source: Modified from Hilden (2004, p. 121)

Ada lima jenis karakteristik kompetensi, yaitu:

- a. Pengetahuan. Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi manusia.
- b. Keterampilan. Keahlian merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, seperti keahlian ahli bedah untuk melakukan operasi.
- c. Konsep diri dan nilai-nilai. Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai, dan citra diri seseorang. Contohnya adalah kepercayaan diri, kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam situasi, misalnya kepercayaan diri ahli bedah dalam melakukan operasi yang sulit.
- d. Karakteristik pribadi. Karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah, seperti juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.
- e. Motif. Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologi, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Contohnya ahli bedah dengan orientasi antarpribadi yang tinggi mengambil tanggung jawab pribadi untuk bekerja sama dengan anggota lain dalam tim operasi.

Dengan memahami lima jenis karakteristik yang membentuk kompetensi, kita dapat menggali lima istilah dalam kompetensi. Lima istilah yang dimaksud adalah sebagai berikut.

1. Karakteristik dasar (*underlying character*) diartikan sebagai kepribadian seseorang yang cukup dalam dan berlangsung lama. Dalam definisi ini, karakter dasar mengarah pada motif, karakteristik pribadi, konsep diri dan nilai-nilai seseorang.
2. Kriteria referensi (*criterion-referenced*) berarti bahwa kompetensi dapat diukur berdasarkan kriteria atau standar tertentu. Di sini, karyawan yang berkinerja unggul, biasa dan rendah diamati dan dipelajari secara sistematis untuk mengetahui apa yang membentuk kinerja unggul, biasa dan rendah tersebut. Kriteria referensi sangat penting bagi definisi kompetensi perilaku. Suatu karakteristik bukanlah kompetensi jika tidak dapat memprediksi sesuatu yang

berarti, dan hasil kinerjanya. Dalam arti bahwa suatu karakteristik yang tidak dapat memprediksi kinerja, bukanlah kompetensi dan sebaiknya tidak digunakan untuk mengevaluasi orang.

3. Hubungan kausal (sebab-akibat) mengindikasikan bahwa memprediksi suatu kompetensi dan pendemonstrasianya memprediksi atau menyebabkan suatu kinerja unggul. Kompetensi selalu mencakup maksud (*intent*). Maksud adalah motif yang mengakibatkan sebuah tindakan (perilaku) yang membuahkan hasil.

Model alur kausal dapat digunakan untuk menganalisis risiko. Sebagai contoh, kalau organisasi tidak mengakuisisi atau mengembangkan kompetensi inisiatif bagi para karyawannya, maka dapat diduga bahwa pekerjaan yang harus disupervisi, dikerjakan ulang, dan biaya untuk memastikan kualitas pelayanan akan meningkat.

o Kemampuan atau kekompetensi seseorang termasuk dalam kategori tinggi atau baik, nantinya akan dibuktikan dan ditunjukkan apabila ia sudah melakukan pekerjaan (sudah bekerja). Dalam setiap individu seseorang terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yang terdiri dari:

- a. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespons sesuatu dengan cara tertentu, misalnya percaya diri (*self-confidence*), control diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*)
- b. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan
- c. Bawaan (*self-concept*), yaitu sikap atau nilai-nilai yang dimiliki seseorang
- d. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada area tertentu.
- e. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.

Dalam kompetensi individu ini dapat dikategorikan menjadi dua yaitu:

1. *Threshold competence* atau kekompetensi minimum, yaitu kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seseorang, misalnya kemampuan pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan membaca dan menulis.
yaitu kompetensi yang membedakan seseorang berkinerja tinggi atau rendah dengan karyawan lainnya.

Ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, yaitu:

1. *Tasks skills*, yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja
2. *Task management skills*, yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan
3. *Contingency management skill*, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan
4. *Job role environment skills*, yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja
5. *Transfer skill*, yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

Seseorang apabila ingin menjadi pemimpin yang baik atau sebagai karyawan berkinerja tinggi dan optimal serta mempunyai visi jauh ke depan terhadap tantangan di masa mendatang, minimal ia harus mempunyai 6 (enam) kekompetensi generik yaitu:

Tabel 1. Kompetensi Generik

No	Kompetensi Generik	Deskripsi
1	Kemampuan merencanakan dan mengimplementasikan	a. Motivasi untuk berprestasi <i>achievement orientation (AchO)</i> b. Perhatian pada kejelasan tugas, ketelitian dan kualitas kerja/ <i>concern for order, quality & accuracy (Co)</i> c. Berinisiatif/ <i>initiative (INT)</i> d. Kemampuan mencari dan menggunakan informasi/ <i>self-motivation seeking (INFO)</i>
2	Kemampuan melayani	a. Empati/ <i>interpersonal understanding (IU)</i> b. Berorientasi pada pelayanan/ <i>customer service orientation (CSO)</i>
3	Kemampuan memimpin	a. Kemampuan mengembangkan orang lain/ <i>developing others (DEV)</i> b. Kemampuan menggerakkan/ <i>directiveness (DIR)</i> c. Kemampuan bekerja sama kelompok/ <i>teamwork & cooperative (TW)</i> d. Kemampuan memimpin kelompok/ <i>team leadership (TL)</i>
4	Kemampuan mengelola	a. Kemampuan mengembangkan orang lain/ <i>developing others (DEV)</i> b. Kemampuan menggerakkan/ <i>directiveness (DIR)</i> c. Kemampuan bekerja sama kelompok/ <i>teamwork & cooperative (TW)</i> d. Kemampuan memimpin kelompok/ <i>team leadership (TL)</i>
5	Kemampuan berpikir	a. Berpikir analitis/ <i>analytical thinking (AT)</i> b. Berpikir konseptual/ <i>conceptual thinking (CT)</i> c. Mempunyai keahlian teknis secara profesional, teknis/profesional/ <i>managerial expertise (E&P)</i>
6	Kemampuan bersikap dewasa	a. Kemampuan mengendalikan diri/ <i>self-control (SCT)</i> b. Fleksibel/ <i>flexibility (FLX)</i> c. Mempunyai komitmen pada organisasi/ <i>organization commitment (OC)</i>

Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik dari dalam maupun luar, antara lain:

- a. Bakat bawaan; bakat yang sudah ada dan melekat sejak mereka dilahirkan
- b. Motivasi kerja yang tinggi
- c. Sikap, motif, dan cara pandang
- d. Pengetahuan yang dimiliki; baik dari pendidikan formal maupun informal
- e. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki
- f. Lingkungan hidup dari kehidupan mereka sehari-hari.

Untuk memenuhi pekerjaannya, karyawan perlu selalu mempunyai pengetahuan terbaik. Hal itu bisa dicapai melalui program pengembangan bakat. Doorewaard dan Nijs menyebutkan persyaratan untuk program pengembangan bakat yang efektif:

1. Harus berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan; harus meliputi pembelajaran dan kelemahan diri sendiri (refleksi)
2. Harus cocok dengan strategi dan tujuan organisasi; tujuan harus diterjemahkan ke dalam kegiatan pengembangan yang nyata
3. Harus disesuaikan dengan situasi pembelajaran yang khusus
4. Harus ditanamkan dalam situasi kerja; tidak boleh dipisahkan dari situasi kerja atau karir. Harus ada interaksi bersinambung antara pekerjaan dan pembelajaran

5. Rekan kerja dan manajer juga berperan dalam proses ini, bukan hanya pelatih
6. Pengembangannya adalah proses mencari arah.

Salah satu keberhasilan suatu perusahaan adalah tergantung pada kinerja sumberdaya manusia yang secara langsung atau tidak langsung memberi kontribusi pada perusahaan. Menurut Mangkuprawira (2009), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran.

Penilaian tentang kinerja individu karyawan semakin penting ketika perusahaan akan melakukan reposisi karyawan. Artinya bagaimana perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja. Hasil analisis akan bermanfaat untuk membuat program pengembangan SDM secara optimum. Pada gilirannya kinerja individu akan mencerminkan derajat kompetensi suatu perusahaan (Mangkuprawira, 2007).

Kinerja dalam menjalankan fungsi tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Menurut Mangkuprawira (2009), kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu : (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan.

Kinerja merupakan suatu kontribusi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik karyawan (personal/individual) dan faktor ekstrinsik (seperti kepemimpinan, sistem, tim dan situasi). Uraian rinci faktor-faktor tersebut, sebagai berikut :

- a. *Faktor Intrinsik*, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu karyawan.
- b. *Faktor Kepemimpinan*, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.

- c. *Faktor tim*, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim dan keeratan anggota kelompok.
- d. *Faktor sistem*, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. *Faktor Kontekstual* (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sebenarnya banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja, namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan dan komprehensif. Variabel yang dapat dijadikan tolak ukur kinerja karyawan, diantaranya adalah :

- a. Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan
- b. Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
- c. Pengetahuan dan ketrampilan, yaitu pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai dari suatu organisasi
- d. Ketepatan waktu, yaitu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dari hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- e. Komunikasi, yaitu hubungan atau interaksi dengan sesama rekan kerja dalam organisasi.

Menurut Donna C.Chan (2005) dalam penelitiannya yang berjudul "*Core Competencies and Performance Management*" yang dilakukan di beberapa perpustakaan di Canada bahwa kompetensi inti yang dimiliki oleh setiap individu (karyawan) sangat mempengaruhi kinerja mereka. Hal tersebut dibuktikan oleh ada 11 komponen kompetensi inti yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: keterampilan komunikasi, keterampilan interpersonal, pelayanan konsumen, keterampilan analitik, akuntabilitas, kemampuan teknologi, keterampilan perencanaan dan

pengorganisaasian, pengetahuan organisasi, kreatifitas/inovatif, dan kepemimpinan. Empat jenis kompetensi inti muncul di setiap perpustakaan yang diteliti yaitu keterampilan komunikasi, pelayanan pelanggan, keterampilan interpersonal, dan kemampuan analisis. Keterampilan komunikasi tertulis dan keterampilan komunikasi lisan, dengan penekanan pada mendengarkan aktif dan memberikan umpan balik. Keterampilan interpersonal berfokus pada hubungan dengan orang lain, termasuk bekerja kooperatif, berbagi pengetahuan, dan mempunyai rasa hormat. Pelayanan pelanggan termasuk fokus pada klien untuk menawarkan layanan, yang menekankan antara lain pada aspek tanggap terhadap konsumen, kesopanan, dan sensitivitas. Keterampilan analitis melibatkan penilaian, kemampuan pengambilan keputusan dan mengadakan ketika bimbingan diperlukan.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi inti yang dimiliki setiap individu karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan kompetensi tersebut perlu dilakukan pengembangan yang mengarah pada pencapaian SDM yang handal, unggul, dan kompetitif. Kompetensi generik sangat dominan mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan kompetensi individu merupakan kompetensi yang harus digali melalui program pengembangan bakat yang berorientasi pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan dan disesuaikan dengan strategi dan tujuan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan ada 11 komponen kompetensi inti yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: keterampilan komunikasi, keterampilan interpersonal, pelayanan konsumen, keterampilan analitik, akuntabilitas, kemampuan teknologi, keterampilan perencanaan dan pengorganisaasian, pengetahuan organisasi, kreatifitas/inovatif, dan kepemimpinan. Empat jenis kompetensi inti muncul di setiap

perpustakaan yang diteliti yaitu keterampilan komunikasi, pelayanan pelanggan, keterampilan interpersonal, dan kemampuan analisis. Empat diantaranya sangat dominan mempengaruhi kinerja yaitu keterampilan/kemampuan komunikasi, kemampuan interpersonal, pelayanan pelanggan, dan kemampuan analisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Danim, Sudarwan. 2008. *Kinerja Staf dan Organisasi*. CV Pustaka Setia. Bandung
- Mangkuprawira, Sjafriz. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Mangkuprawira, S dan Aida, V.H. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Bogor
- Mangkuprawira, S. 2009. *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*. IPB Press. Bogor
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Palan, R. 2007. *Competency Management*. Penerbit PPM. Jakarta
- Pfeffer, Jeffrey. 2007. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Amara Books. Yogyakarta
- Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung
- Sibarani Panggabean, Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Spencer, L.M dan S.M. Spencer. 1993. *Competence at work*. John Wiley & Sons, Inc. New York
- File://G:/core competencies and performance management_files/pqdweb.htm
- <file:///G:/competencies%20and%20employee.htm>
- <file:///G:/competencies%20dan%20Strategi%20msdm.htm>
- <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=6&sid=5&srchmode=1&vinst=PROD&fmt=6&startpage=-1&clientid=97884&vname=POD&RQT=309&did=1584808411&scaling=FULL&ts=1290100801&vtype=PQD&rqt=309&TS=1290100829&clientId=97884>
- Weiwei Tang, Jianping Sun. *Management Science and Engineering*. Montreal: 2008. Vol. 2
- Donna, C. Chan. 2005. *Core Competencies and Performance Management in Canadian Public Libraries*. *Library Management*; 2006; 27, 3; ABI/INFORM Research pg 144.
- Mangkuprawira, S. 2009. *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*. IPB Press. Bogor
- Mulyasa, E. 2002. *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik dan Implementasi*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Samsudin, S. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung
- Sumampouw, M. 1996. *Kompetensi SDM Masa Mendatang*. *Usahawan* No. 11 Th XXV