

PERAN KOMPETENSI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PEMIMPIN TERHADAP KINERJA ORGANISASI: Studi Literatur

Sariva Sahib¹

sahibsariva@gmail.com¹

Tri Nur Alfridayanti²

alfrida04p@gmail.com²

Siradjuddin³

siradjuddin@uin-alauddin.ac.id³

^{1,2,3}Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of leaders' competence and organizational commitment in improving organizational performance effectiveness. Competence is understood as a combination of knowledge, skills, traits, self-concept, and emotional intelligence that shape consistent leadership behavior. Meanwhile, organizational commitment reflects the level of loyalty, attachment, and willingness of leaders to prioritize the organization's interests above personal interests. The research employs a qualitative approach through a literature review by examining relevant theories and previous studies. The findings indicate that well-integrated leadership competence, which includes technical, interpersonal, conceptual, and emotional aspects, will strengthen organizational commitment. Both elements play a vital role in creating work effectiveness, enhancing member loyalty, and building sustainable organizational competitiveness. Thus, leaders' competence and organizational commitment serve as the main foundation for organizational success amid the complexity of the changing environment.

Keywords: *Competence, Leadership, Organizational Commitment, Organizational Performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kompetensi dan komitmen organisasional pemimpin dalam meningkatkan efektivitas kinerja organisasi. Kompetensi dipahami sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, sifat, konsep diri, serta kecerdasan emosional yang membentuk perilaku konsisten dalam memimpin. Sementara itu, komitmen organisasional menggambarkan tingkat loyalitas, keterikatan, dan kesediaan pemimpin untuk mengupayakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Penelitian menggunakan pendekatan

kualitatif melalui studi kepustakaan dengan menelaah teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kompetensi pemimpin yang terintegrasi dengan baik meliputi aspek teknis, interpersonal, konseptual, dan emosional akan memperkuat komitmen organisasional. Keduanya berperan penting dalam menciptakan efektivitas kerja, meningkatkan loyalitas anggota, serta membangun daya saing organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, kompetensi dan komitmen organisasional pemimpin menjadi fondasi utama keberhasilan organisasi di tengah dinamika lingkungan yang kompleks.

Kata Kunci: Kompetensi, Pemimpin, Komitmen Organisasional, Kinerja Organisasi.

PENDAHULUAN

Kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang melekat pada individu dan berhubungan langsung dengan efektivitas kinerja dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Karakteristik mendasar ini dapat mencakup motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, maupun keterampilan yang secara konsisten memengaruhi bagaimana seseorang berpikir, bersikap, dan bertindak ketika menghadapi tuntutan pekerjaan (Spencer & Spencer 1993).

Menurut Yukl (2013) kompetensi adalah seorang yang memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain, memberikan arahan yang jelas, dan memotivasi yang dimana seorang yang kompeten harus bisa menggabungkan ketrampilan interpersonal dengan strategi manajerial agar tercipta hasil yang efektif dalam organisasi. Goleman (2002) menegaskan kompetensi seorang pemimpin berkaitan erat dengan *emotional intelligence* atau kecerdasan emosional.

Northouse (2016) menegaskan bahwa kompetensi yang efektif adalah

kombinasi dari penguasaan ketrampilan teknis, kemampuan membangun hubungan yang sehat dengan sekitar serta kemampuan berfikir konseptual dengan itu dapat membentuk fondasi yang kokoh bagi kepemimpinan dalam menghadapi dinamika organisasi yang kompleks.

Porter et al. (1974) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan individu, termasuk pemimpin, terhadap tujuan serta nilai yang dianut organisasi. Komitmen ini tercermin dalam kesediaan pemimpin untuk bekerja lebih keras demi kepentingan organisasi dan mempertahankan loyalitas sebagai bagian dari organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa kompetensi dan komitmen organisasi pemimpin merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Namun, dalam praktiknya masih sering dijumpai kesenjangan antara tuntutan organisasi dengan kemampuan pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia

secara efektif. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji lebih lanjut peran kompetensi dan komitmen organisasi pemimpi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*library research*) alasan menggunakan metode ini karena penelitian tidak berorientasi pada pengumpulan data menitikberatkan pada pemahaman konseptual serta analisis literatur yang relevan secara mendalam .

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat sekunder, yaitu berasal dari buku-buku, jurnal ilmiah, artikel penelitian, serta laporan yang membahas tentang kepemimpinan, kompetensi, kecerdasan emosional, dan komitmen organisasi. Literatur yang dipilih adalah karya-karya ilmiah yang dianggap kredibel dan memiliki kontribusi signifikan dalam pengembangan teori kepemimpinan, teknik pengumpulan data dilakukan melalui proses penelusuran literatur akademik, baik cetak maupun digital.

Analisis data dilakukan dengan metode deskriptif-komparatif.

Melalui metode ini, teori-teori dari para ahli dipaparkan secara deskriptif, kemudian dibandingkan untuk menemukan primer di lapangan, melainkan pada penelaahan, pengkajian serta perbandingan teori-teori yang dikemukakan parah ahli mengenai kompetensi dan

komitmen organisasional pemimpin. Oleh karena itu, penelitian ini lebih persamaan, perbedaan, serta kontribusinya terhadap pemahaman tentang kepemimpinan dan komitmen organisasi. Hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana kompetensi dan komitmen organisasi pemimpin dipandang oleh para ahli.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kompetensi Pemimpin

a. Kompetensi

Kompetensi adalah gabungan antara pengetahuan yang dimiliki seseorang terkait suatu bidang atau tugas dan kemampuan ketrampilan untuk di terapkan dalam praktik serta sikap yang menjadi nilai prilaku yang di tunjukkan dalam suatu bidang dan tugas.

Beberap defenisi terkait kompetensi menurut Byars & Rue (1997) menjelaskan bahwa kopetensi merupakan sifat atau karakteristik yang perlu dimiliki individu agar mampu menjalankan pekerjaan secara efektif. Komponen utama dalam kopetensi ialah pengetahuan, keterampilan, serta perilaku artinya kompetensi tidak hanya berhubungan dengan aspek kognitif tetapi juga mencakup kemampuan praktis dan sikap dalam melaksanakan tugas. Menurut

Boyaatzis (1982) dalam bukunya *The Competent Manager: A Model For Effectivie Perfromance*, kompetensi dipandang sebagai kapasitas individu yang memungkinkan munculnya perilaku konsisten untuk memenuhi tuntutan

pekerjaan dan menghasilkan kinerja sesuai dengan harapan organisasi.

Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa kompetensi sangat penting dalam organisasi karena kompetensi yang baik dapat menghasilkan kinerja yang efektif.

Menekankan bahwa setiap individu harus memiliki sifat kompetensi agar mampu memenuhi tuntutan pekerjaan serta memberikan hasil yang diharapkan organisasi dengan itu dapat dipahami bahwa kompetensi sangat penting dan berpengaruh dalam melaksanakan pekerjaan.

b. Pemimpin

Pemimpin merupakan seseorang yang memimpin suatu kelompok yang terdiri dua orang atau lebih dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Peter Drucker (1999) pemimpin adalah seorang yang mampu menjadikan orang lain berhasil dalam mencapai tujuan organisasi yang tidak hanya mencapai tujuan individu atau jangka pendek tetapi juga memastikan keberhasilan merupakan hasil dari kolaborasi dan kontribusi semua anggotanya, peran penting pemimpin ialah dapat mempengaruhi orang lain artinya pemimpin mampu menciptakan sistem, budaya, dan lingkungan kerja yang mendukung karyawan berkembang. Menurut Nanus (2001) pemimpin adalah sosok yang menentukan arah dan visi organisasi pemimpin yang baik mampu menciptakan visi yang jelas dan realistis dengan demikian akan mendorong organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, pemimpin sebagai penentu

arah dan menciptakan strategi jangka panjang dan mengarahkan strategi untuk memastikan bahwa seluruh anggota organisasi bergerak selaras menuju tujuan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi bukan hanya itu saja pemimpin harus mampu membuat arahan dan visi yang jelas dan realistis dengan begitu dapat memebrikan hasil yang diinginkan organisasi.

c. Kompetensi pemimpin

Kompetensi pemimpin adalah karakteristik mendasar dari individu yang berhubungan langsung dengan perilaku serta kinerja yang unggul dalam suatu pekerjaan. Kompetensi teknis berhubungan dengan penguasaan metode, prosedur, serta keahlian praktis yang dibutuhkan pemimpin untuk mengelola tugas. Sementara itu, keterampilan interpersonal mencakup kemampuan menjalin komunikasi, membangun relasi, serta menggerakkan tim melalui kerja sama. Sementara itu, keterampilan interpersonal mencakup kemampuan menjalin komunikasi, membangun relasi, serta menggerakkan tim melalui kerja sama Boyatzis (1982; 2008).

Kompetensi pemimpin tidak hanya terbatas pada keterampilan teknis atau kecerdasan kognitif, tetapi juga aspek psikologis dan emosional yang lebih mendalam di mana organisasi menghadapi lingkungan yang penuh ketidakpastian, kompleksitas, dan perubahan cepat. Pemimpin yang memiliki dorongan berprestasi, inisiatif, pengendalian diri,

kemampuan memengaruhi, orientasi pelayanan, dan kecerdasan emosional akan lebih siap untuk memimpin tim menuju keberhasilan jangka panjang David McClelland (1998).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi pemimpin yang kompeten adalah pemimpin yang mampu mengintegrasikan keterampilan teknis, kognitif, interpersonal, serta kecerdasan emosional sehingga siap menghadapi kompleksitas dan dinamika organisasi, serta mampu membawa tim menuju keberhasilan jangka panjang.

Tipe Dan Karakteristik Kompetensi

Tipe kompetensi

No	Tipe kompetensi	Penjelasan
1	Perencanaan	kemampuan seorang pemimpin untuk berpikir abstrak, menganalisis situasi secara menyeluruh, memahami keterkaitan antarbagian dalam organisasi, serta merancang strategi yang tepat untuk masa depan Robert L. Katz (1974).
		kemampuan pemimpin untuk mengarahkan, membentuk, dan menggerakkan

2	Memengaruhi dan berkomunikasi	perilaku orang lain secara sukarela. Artinya, memengaruhi tidak identik dengan paksaan, melainkan keterampilan menciptakan kesediaan pengikut untuk bekerja menuju tujuan bersama David McClelland (1998). kompetensi komunikasi merupakan pondasi utama kepemimpinan efektif yang mengintegrasikan kejelasan pesan, keterampilan mendengarkan, serta kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi sesuai konteks. Hal ini menjadikan komunikasi bukan hanya sarana penyampaian informasi, tetapi juga alat strategis untuk membangun hubungan, memperkuat pengaruh, dan mendorong
---	-------------------------------	--

		pencapaian kinerja organisasi secara berkelanjutan Spencer & Spencer (1993).			yang strategis mampu melihat gambaran besar menghubungkan berbagai faktor internal dan eksternal, serta merancang arah jangka panjang organisasi.
3	Interpersonal dan berpikir	<p>kepemimpinan bukan hanya persoalan membuat keputusan rasional atau strategi, melainkan juga tentang mengelola hubungan antarindividu dan antarorganisasi. Kompetensi interpersonal menjadi sarana utama yang memungkinkan pemimpin untuk mewujudkan visi, menjalankan fungsi manajerial, serta memastikan kelangsungan organisasi di tengah dinamika lingkungan yang kompleks Mintzberg (1973). kemampuan berpikir menjadi elemen penting dalam kompetensi berpikir. Pemimpin</p>			<p>Kompetensi ini sangat relevan di era globalisasi, di mana perubahan teknologi, ekonomi, dan sosial terjadi begitu cepat Mumford, Zaccaro, Harding, et al. (2000).</p>
4	Organisational dan SDM				<p>Gary Yukl (2013) dalam bukunya <i>Leadership in Organizations</i> kemampuan pemimpin dalam merencanakan, mengorganisasikan, dan mengarahkan aktivitas organisasi, termasuk pengelolaan sumber daya manusia secara sistematis. Pemimpin yang memiliki kompetensi ini akan mampu</p>

	menetapkan tujuan yang jelas, membagi peran dengan tepat, mengalokasikan sumber daya sesuai kebutuhan, serta memantau kemajuan pekerjaan. kompetensi pemimpin SDM sebagai agen perubahan yang aktif mendorong inovasi, transformasi, serta kesiapan organisasi menghadapi dinamika lingkungan. Peran ini tidak hanya mencakup manajemen perubahan secara prosedural, tetapi juga menumbuhkan kesadaran dan kesiapan mental karyawan dalam menghadapi perubahan Ulrich & Brockbank (2005; 2012).
	kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusiawi,

5	Kepemimpinan dan pelayanan	pertumbuhan individu, serta keberlanjutan organisasi. Paradigma ini juga relevan dalam konteks modern yang semakin menekankan nilai empati, inklusivitas, dan kesejahteraan bersama. Pemimpin yang melayani bukan hanya mampu meningkatkan kinerja, tetapi juga memperkuat komitmen dan loyalitas anggota organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif Robert K. Greenleaf (1977; 2002).
---	----------------------------	--

Karakterisit Kompetensi

No	Karakteristik	Penjelasan
1	Motif	mendorong perilaku, sementara Boyatzis (1982) menekankan aspek energi psikologis yang

		<p>konsisten mengarahkan tindakan. Jika keduanya digabungkan, maka motif dapat dipahami sebagai kombinasi antara kebutuhan internal yang membentuk preferensi perilaku dan energi yang mengarahkan konsistensi tindakan. Artinya, motif bukan hanya memengaruhi bagaimana pemimpin bertindak sesaat, tetapi juga membentuk pola perilaku jangka panjang yang menentukan efektivitas kepemimpinan dalam organisasi.</p>			<p>risiko, sedangkan Yukl (2013) lebih menyoroti manifestasi eksternal dari watak berupa kejujuran, keadilan, dan ketegasan dalam interaksi sosial. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu memadukan kedua sisi tersebut, yakni memiliki kepribadian yang kuat sekaligus menampilkan perilaku yang dapat dipercaya, adil, dan konsisten dalam praktik kepemimpinan.</p>
2	Watak	<p>Robbins (2006) menekankan sisi internal pemimpin yang meliputi keyakinan diri dan keberanian menghadapi</p>	3	Konsep diri	<p>refleksi dari nilai dan sikap yang diyakini individu, sedangkan Gibson dkk (2000) menyoroti pentingnya <i>self-esteem</i> dan <i>selfefficacy</i></p>

		<p>sebagai indikator kekuatan konsep diri tersebut. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif adalah mereka yang tidak hanya memiliki kepercayaan diri secara internal, tetapi juga mampu memancarkan keyakinan tersebut ke luar sehingga memotivasi dan memperkuat semangat anggota organisasi. Dengan kata lain, konsep diri yang sehat berfungsi sebagai pondasi psikologis yang memungkinkan pemimpin mengelola diri sekaligus mengarahkan orang lain menuju tujuan bersama.</p>			<p>mencakup aspek teknis maupun sosial, sedangkan Robbins & Judge (2015) menyoroti perannya sebagai modal kognitif untuk menghadapi kompleksitas dan dinamika perubahan. Kombinasi keduanya menunjukkan bahwa pengetahuan bukan sekadar akumulasi informasi, tetapi juga kapasitas untuk memahami, menafsirkan, dan mengelola realitas organisasi secara strategis. Oleh karena itu, pengetahuan yang memadai akan membantu pemimpin tidak hanya dalam menjaga stabilitas organisasi, tetapi juga dalam menciptakan inovasi dan keberlanjutan di</p>
4	Pengetahuan	<p>Boyatzis (2008) melihat pengetahuan sebagai struktur informasi yang terorganisasi dan</p>			

		tengah tantangan yang semakin dinamis.
5	Keterampilan	Goleman (1998) menekankan pentingnya keterampilan emosional, Mumford dkk (2000) memandang keterampilan sebagai kerangka yang dapat dipelajari dan dikembangkan, sementara Northouse (2018) menggarisbawahi keterampilan sebagai perangkat dinamis yang harus terus diperbarui. Dengan demikian, keterampilan seorang pemimpin tidak hanya menentukan efektivitas jangka pendek dalam penyelesaian tugas, tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan organisasi dalam

		menghadapi perubahan jangka panjang.
--	--	--------------------------------------

Kelompok Dan Kompetensi Spencer Dan Spencer

Kompetensi merupakan konsep penting dalam pengelolaan sumber daya manusia menurut Spencer dan Spencer. Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar individu yang secara kausal berhubungan dengan kinerja yang efektif maupun unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi (Spencer & Spencer, 1993). Karakteristik dasar tersebut mencakup motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan yang secara bersama-sama membentuk perilaku kerja yang konsisten. Dalam model *iceberg*, Spencer dan Spencer menjelaskan bahwa pengetahuan dan keterampilan berada pada bagian yang mudah terlihat, sedangkan motif, sifat, dan konsep diri berada di bawah permukaan, namun justru memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap pencapaian kinerja unggul.

Lawler III (1996) menguatkan pandangan Spencer & Spencer dengan menyebut kompetensi sebagai karakteristik mendalam yang bersifat relatif stabil dan tahan lama dalam diri individu. Kompetensi mencakup kepribadian, nilai, kecakapan, serta perilaku yang tidak selalu tampak di permukaan, namun memengaruhi efektivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya terbatas pada kemampuan teknis, melainkan juga dimensi

psikologis yang membentuk pola perilaku konsisten. Wong, Foo, & Ahmad (2020) dalam tinjauan literturnya menyatakan bahwa kompetensi terdiri atas kombinasi motif, sifat, konsep diri, sikap atau nilai, serta pengetahuan dan perilaku. Menurutnya, definisi kompetensi mengalami perkembangan seiring kebutuhan organisasi modern, namun tetap mempertahankan esensi bahwa kompetensi berhubungan erat dengan efektivitas kinerja. Dengan demikian, kompetensi bersifat multidimensi dan mencakup baik aspek kognitif maupun afektif.

Pramanitia dkk. (2015) menjelaskan bahwa kompetensi menurut Spencer & Spencer terbagi ke dalam beberapa klaster seperti pencapaian, tindakan, layanan, serta orientasi informasi. Kompetensi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan membentuk perilaku kerja yang konsisten. Kompetensi ini menjadi dasar bagi individu dalam menentukan bagaimana mereka berinteraksi dengan lingkungan kerja dan mencapai hasil yang diharapkan. Amelia (2023) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang menggambarkan cara seseorang berperilaku dan berpikir. Kompetensi dapat digeneralisasikan terhadap berbagai situasi dan cenderung menetap dalam periode waktu tertentu. Artinya, kompetensi tidak hanya menentukan bagaimana seseorang menyelesaikan tugas spesifik, tetapi juga mencerminkan kecenderungan perilaku dalam konteks kerja yang lebih luas.

Menurut Endri (2010), kompetensi merupakan kumpulan karakteristik personal, pengetahuan, dan keterampilan yang saling berkaitan serta memiliki korelasi dengan kinerja efektif. Kompetensi bukan hanya bawaan sejak lahir, melainkan dapat dikembangkan melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja. Dengan demikian, organisasi memiliki peran penting dalam mengembangkan kompetensi karyawan agar kinerjanya meningkat. Andreja, Milan, dan Zoran (2013) menekankan bahwa kompetensi dalam konteks kepemimpinan mencakup motivasi, nilai, kepribadian, kecerdasan sosial, serta pengetahuan yang berkaitan dengan efektivitas pemimpin. Kompetensi ini berperan sebagai faktor pembeda antara pemimpin yang efektif dengan yang tidak, karena memengaruhi gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan kemampuan membangun hubungan interpersonal.

Arribas-Aguila dkk. (2024) dalam studi sistematisnya menemukan bahwa kompetensi umum seperti information seeking, emotional self-control, dan organizational commitment secara konsisten muncul dalam berbagai model kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa aspek di bawah permukaan seperti motivasi dan pengendalian diri memiliki peran penting dalam menentukan keunggulan kinerja. Dengan demikian, kompetensi bukan sekadar teknis, tetapi juga menyangkut kapasitas personal yang mendasar. Salman, Ganie, & Saleem (2020) meninjau evolusi konsep kompetensi dan menemukan bahwa

kompetensi meliputi dimensi keras (hard competencies) dan lunak (soft competencies). Dimensi keras berupa pengetahuan dan keterampilan, sedangkan dimensi lunak berupa sikap, nilai, serta kemampuan inovatif. Keduanya harus dimiliki agar individu dapat bekerja secara efektif, sesuai dengan tuntutan organisasi modern. Fisher (2001) menyoroti kompetensi dalam konteks profesi pustakawan, di mana kompetensi inti mencakup kemampuan intelektual, manajerial, sosial, dan emosional. Mengacu pada model Spencer & Spencer, Fisher menegaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang membedakan kinerja unggul dari kinerja rata-rata. Kompetensi tersebut memungkinkan pustakawan tidak hanya mengelola informasi, tetapi juga membangun hubungan profesional yang berkualitas.

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan perpaduan antara aspek yang terlihat, seperti pengetahuan dan keterampilan, dengan aspek mendasar yang tersembunyi, seperti motif, nilai, sifat, dan konsep diri. Spencer & Spencer menekankan bahwa kedua aspek ini saling melengkapi dan menjadi faktor pembeda antara individu yang hanya mampu bekerja sesuai standar dengan mereka yang mampu menunjukkan kinerja unggul. Kompetensi tidak hanya berhubungan dengan kemampuan teknis, tetapi juga mencerminkan pola perilaku, sikap, serta dorongan psikologis yang menentukan efektivitas dalam bekerja, baik

secara individu maupun dalam kelompok. Selain itu, penelitian-penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dapat dibedakan menjadi kompetensi ambang (threshold competencies) yang bersifat dasar, serta kompetensi pembeda (differentiating competencies) yang membuat kinerja seseorang lebih unggul. Penerapannya sangat penting dalam konteks kerja kelompok, karena keberhasilan suatu tim ditentukan oleh sejauh mana anggotanya memiliki dan mengintegrasikan kompetensi tersebut. Dengan kata lain, pemahaman tentang kompetensi membantu organisasi dan kelompok kerja untuk mengoptimalkan potensi anggotanya melalui pengembangan keterampilan, nilai, serta perilaku kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

Kerangka Dan Penciptaan Kompetensi

Kompetensi merupakan salah satu konsep kunci dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menjadi dasar dalam menilai, mengembangkan, dan meningkatkan kualitas kerja individu maupun kelompok. Spencer & Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang berkaitan secara kausal dengan kinerja unggul dalam pekerjaan. Kerangka kompetensi yang mereka kembangkan dikenal dengan Iceberg Model, yang menekankan bahwa kompetensi terdiri atas bagian permukaan seperti pengetahuan dan keterampilan, serta bagian tersembunyi seperti motif, sifat, dan konsep diri. Melalui kerangka ini, organisasi dapat lebih sistematis dalam merancang

strategi penciptaan kompetensi, mulai dari identifikasi kebutuhan, pengukuran, hingga pengembangan melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman, maupun pembentukan budaya kerja. Dengan demikian, pemahaman tentang kerangka dan penciptaan kompetensi bukan hanya penting bagi individu, tetapi juga menjadi fondasi keberhasilan tim dan organisasi. Menurut Amelia (2023), kompetensi berdasarkan Spencer (1993) adalah karakteristik dasar individu yang menggambarkan cara individu berpikir atau berperilaku, yang dapat digeneralisasikan dalam berbagai situasi dan cenderung tetap dalam jangka waktu tertentu. Kerangka kompetensi yang digunakan meliputi bagian yang tampak (knowledge & skill) dan bagian tersembunyi (motif, trait, self-concept) sesuai model iceberg. Penciptaan kompetensi dalam konteks pengembangan SDM ditunjukkan melalui pelatihan berbasis kompetensi, perencanaan karir, coaching, dan umpan balik yang jelas dari pimpinan.

URB Nahampun (2017) dalam studinya menyebut bahwa kompetensi menurut Spencer & Spencer adalah karakteristik mendasar individu yang memungkinkan individu tersebut mengeluarkan kinerja superior (unggul) dalam pekerjaan. Kerangka yang dipakai termasuk motif, trait, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Penciptaan kompetensi dilakukan melalui integrasi pengalaman kerja dan pembelajaran (training, pengalaman langsung), serta evaluasi terhadap kompetensi yang dimiliki

untuk mengetahui gap antara kompetensi yang dimiliki dan yang dibutuhkan. Dharmanegara (2019) menyatakan bahwa pengembangan kompetensi SDM berdasarkan Spencer & Spencer mencakup lima karakteristik dasar (core competency): pengetahuan, keterampilan, watak/karakter, motif, dan aspek internal lainnya. Kerangka kompetensi digunakan untuk mengidentifikasi apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan individu. Dalam penciptaannya, kompetensi dikembangkan melalui program pelatihan, pengalaman formal maupun informal, pembelajaran di tempat kerja dan penggunaan umpan balik.

Dalam penelitian di CV Nusantara Pers, kompetensi menurut Spencer & Spencer dijelaskan sebagai karakteristik mendasar individu (motif, trait, self concept/nilai, pengetahuan, keahlian) yang mempengaruhi kinerja. Kerangka penelitian tersebut menggunakan variabel kompetensi dibagi dalam pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik pribadi sebagai faktorkompetensi terhadap kinerja. Penciptaan kompetensi diukur dengan indikatorindikator tersebut dan organisasi melakukan pengukuran gap kompetensi untuk menentukan pelatihan yang diperlukan. Wijyanthi (2019) dalam penelitian di Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kota Denpasar menggunakan teori Spencer untuk mengukur dan mengembangkan kompetensi aparatur kontrak.

Pengertiannya bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang

mendukung efektivitas kerja (superior performance), termasuk soft skills. Kerangka Spencer digunakan dalam mengevaluasi sejumlah kelompok kompetensi generik seperti achievement orientation, customer service orientation, teamwork, selfcontrol, dan lainnya. Penciptaannya melalui pendidikan dan pelatihan, tetapi dalam pelaksanaannya tidak merata (tidak semua pegawai ikut karena keterbatasan biaya dan waktu).

Dalam studi yang sama pada CV Nusantara Pers, ditemukan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik pribadi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi atau pegawai. Kerangka kompetensi Spencer & Spencer digunakan untuk mengklasifikasikan mana kompetensi yang lebih “permukaan” (knowledge, skill) dan mana yang tersembunyi (karakteristik pribadi). Penciptaan kompetensi berlangsung melalui identifikasi kompetensi yang dibutuhkan, pelaksanaan pelatihan dan evaluasi terhadap kompetensi yang berkembang, serta perhatian terhadap aspek pribadi seperti fleksibilitas, komitmen, dan pengendalian diri. Masih dalam CV Nusantara Pers, penelitian menunjukkan bahwa kompetensi permukaan (knowledge & skill) lebih mudah diidentifikasi dan dikembangkan, sedangkan kompetensi tersembunyi seperti watak, motif, konsep diri lebih sulit diukur dan dikembangkan. Kerangka model iceberg Spencer & Spencer sangat relevan di sini sebagai alat analisis untuk melihat gap antara kompetensi yang

dimiliki dan kompetensi yang diperlukan. Penciptaan kompetensi tersembunyi memerlukan pendekatan seperti mentoring, coaching, penilaian psikologis, dan pengembangan budaya organisasi yang mendukung.

Penelitian dari IAIN Kudus membahas pengaruh karakteristik pribadi dan aspek kompetensi Spencer terhadap kinerja karyawan. Pengertiannya bahwa kompetensi mencakup motif, karakteristik pribadi, pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai pribadi. Kerangka Spencer & Spencer diadopsi untuk memisahkan kompetensi yang dapat dilihat dan yang tersembunyi. Penciptaannya dilakukan melalui metoda seleksi, pelatihan, dan lingkungan kerja yang memberikan pengalaman dan umpan balik terhadap aspek pribadi. Penelitian di Universitas Lampung mendefinisikan kompetensi menurut Spencer & Spencer sebagai karakteristik dasar individu yang berhubungan secara kausal dengan kriteria yang diperlukan untuk performa superior dalam jabatan. Kerangka kompetensi digunakan untuk membedakan antara core/permain competencies dan specific competencies yang spesifik terhadap peran tertentu. Penciptaan kompetensi dalam penelitian tersebut melibatkan identifikasi melalui wawancara berbasis perilaku, pembuatan kamus kompetensi (competency dictionary), dan desain pelatihan yang sesuai berdasarkan gap kompetensi.

Berdasarkan kajian dari berbagai penelitian, dapat disimpulkan bahwa kerangka kompetensi Spencer & Spencer

memberikan pemahaman menyeluruh mengenai aspek-aspek yang membentuk perilaku unggul seseorang dalam bekerja.

Pengetahuan dan keterampilan merupakan kompetensi dasar yang relatif mudah dikembangkan, sedangkan motif, sifat, dan konsep diri menjadi elemen tersembunyi yang lebih sulit diubah, tetapi justru memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja superior. Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan pengembangan kedua aspek ini agar kompetensi yang diciptakan lebih komprehensif. Selain itu, penciptaan kompetensi terbukti memerlukan pendekatan yang berkelanjutan dan berlapis, meliputi pelatihan berbasis kompetensi, pembelajaran di tempat kerja, mentoring, coaching, hingga evaluasi kinerja secara berkala. Proses ini tidak hanya membantu individu meningkatkan kapasitasnya, tetapi juga memperkuat efektivitas kerja kelompok dan organisasi. Dengan memahami serta menerapkan kerangka dan penciptaan kompetensi secara tepat, organisasi mampu membangun sumber daya manusia yang adaptif, profesional, dan berdaya saing tinggi dalam menghadapi tantangan global.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan komitmen organisasional pemimpin memiliki peranan vital dalam menentukan keberhasilan organisasi. Kompetensi pemimpin bukan hanya terbatas pada aspek pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga mencakup sifat, nilai, kecerdasan emosional,

serta kemampuan interpersonal yang memengaruhi perilaku kerja. Sementara itu, komitmen organisasional mencerminkan tingkat keterikatan pemimpin terhadap visi, misi, serta nilai organisasi sehingga mendorong lahirnya loyalitas dan kesediaan bekerja demi kepentingan bersama. Integrasi antara kompetensi dan komitmen organisasional mampu menciptakan kepemimpinan yang efektif, membangun budaya kerja positif, serta meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian serius terhadap pengembangan kompetensi pemimpin dan memperkuat komitmen organisasional agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang semakin dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia. (2023). *Kompetensi sebagai emotional intelligence: Karakteristik individu dalam organisasi*. New York: Bantam Books.
- Andreja, R., Milan, D., & Zoran, J. (2013). Leadership competencies and their impact on effectiveness.
- Arribas-Aguila, A., et al. (2024). Systematic study on leadership competencies.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*.
- Byars, L., & Rue, L. (1997). *Human resource management*. Chicago: Irwin.

- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: Harper Business.
- Endri. (2010). *Analisis kompetensi dan kinerja karyawan*.
- Fisher, W. (2001). Core competencies for librarianship.
- Goleman, D. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leader: A model for effective legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*.
- Lawler III, E. (1996). *From the ground up: Six principles for building the new logic corporation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McClelland, D. C. (1973). *Human motivation*. New York: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., et al. (2000). Leadership skills for a changing world. *The Leadership Quarterly*.
- Nanus, B. (2001). *Visionary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Pramanitia, R., dkk. (2015). *Kompetensi dalam perspektif organisasi modern*.
- Robbins, S. P. (2006). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Boston: Pearson.
- Salman, M., Ganie, S., & Saleem, I. (2020). Evolution of competency models: A review. *Journal of Management Studies*.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2012). *HR from the outside in*. New York: McGraw-Hill.

- Wong, A., Foo, M., & Ahmad, A. (2020).
Leadership competencies in modern
organizations.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*
(8th ed.). Upper Saddle River, NJ:
Pearson.