

*Mochamad Irfan, Samsul Arifin, Didit Darmawan,
Yusuf Rahman Al Hakim, Arif Rachman Putra*

STANDAR KOMPETENSI SEBAGAI ALAT PENYAMAAN PERSEPSI KERJA DALAM MANAJEMEN KINERJA

Oleh

Mochamad Irfan, Samsul Arifin, Didit Darmawan,

Yusuf Rahman Al Hakim, Arif Rachman Putra

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

Competency standards serve as a tool for aligning work perceptions through a collective sensemaking process in which stakeholders construct shared meaning. An effective competency model features a limited number of competencies, clear definitions, and specific behavioral indicators. Participatory development fosters a sense of ownership and enhances adoption. Behaviorally Anchored Rating Scales translate abstract competencies into observable behaviors, improving inter-rater reliability. Socialization and training, particularly the exemplary leadership of top managers, are predictors of successful implementation. Integrating competency standards across all HR processes creates a competency-driven environment that accelerates the formation of shared meaning. Continuous evaluation and refinement are necessary to maintain the model's relevance. Without proper interpretation, competency standards will become neglected administrative documents.

Keywords: competency standards, alignment of perceptions, sensemaking, common language, competency modeling.

PENDAHULUAN

Standar kompetensi telah menjadi instrumen fundamental dalam manajemen sumber daya manusia modern untuk mendefinisikan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diharapkan dari karyawan dalam suatu peran tertentu. Namun dalam praktiknya, standar kompetensi sering gagal mencapai tujuannya karena lebih dipahami sebagai dokumen administratif daripada alat komunikasi yang menyamakan persepsi tentang kinerja unggul. Ketika standar kompetensi dikembangkan dengan partisipasi luas dan dikomunikasikan secara efektif, standar tersebut berfungsi sebagai "bahasa bersama" yang memungkinkan manajer, karyawan, dan profesional SDM memiliki pemahaman yang sama tentang apa yang dimaksud dengan kinerja baik. Catano et al. (2011) menjelaskan competency modeling adalah proses identifikasi pengetahuan, keterampilan, dan atribut yang membedakan kinerja unggul dari kinerja rata-rata. Dalam pandangan ini, standar kompetensi bukan sekadar daftar persyaratan pekerjaan tetapi adalah representasi eksplisit dari harapan organisasi terhadap perilaku karyawan. Spencer dan Spencer (1993) mengembangkan model

kompetensi yang membedakan antara kompetensi ambang (threshold competencies) yang minimal diperlukan untuk melakukan pekerjaan, dengan kompetensi pembeda (differentiating competencies) yang membedakan kinerja unggul dari rata-rata. Pemahaman tentang perbedaan ini penting agar standar kompetensi tidak disalahpahami sebagai standar minimal yang dangkal.

Pemaknaan sebagai proses interpretasi kolektif menjadi kunci untuk memahami mengapa standar kompetensi dapat berhasil atau gagal untuk menyamakan persepsi kerja. Weick (1995) menjelaskan bahwa individu tidak sekadar menerima informasi secara pasif tetapi secara aktif mengkonstruksi makna berdasarkan pengalaman dan interaksi sosial. Dalam lingkup standar kompetensi, sensemaking terjadi ketika manajer, karyawan, dan profesional SDM berdiskusi tentang apa arti suatu kompetensi dalam situasi kerja spesifik. Misalnya, kompetensi "integritas" tidak memiliki makna universal yang sama; maknanya dikonstruksi melalui negosiasi dalam lingkup budaya organisasi tertentu. Schwandt (2015) menunjukkan bahwa evaluasi autentik dalam pembelajaran mengacu pada konsep konstruktivis di mana evaluasi dipahami sebagai praktik penafsiran yang tidak dapat direduksi menjadi sekadar prosedur teknis. Pendekatan konstruktivis ini menekankan bahwa standar kompetensi harus dipahami bukan sebagai kebenaran objektif yang diterima begitu saja tetapi sebagai alat yang maknanya dinegosiasikan melalui dialog berkelanjutan. Mackenzie dan Cushnie (2015) menekankan bahwa tujuan utama pengembangan standar adalah untuk meningkatkan perawatan pasien dengan mengkomunikasikan harapan dan konsistensi. Tanpa dialog interpretatif, standar kompetensi akan menjadi artefak mati yang tidak mempengaruhi perilaku.

Teori komunikasi dan bahasa bersama (common language) memberikan kerangka untuk memahami bagaimana standar kompetensi dapat menyatukan persepsi kerja di seluruh organisasi. Inkson dan Kolb (2001) menjelaskan bahwa dalam psikologi dan manajemen, istilah "kompetensi" memiliki akar sejarah yang berbeda dan pengertian yang berbeda-beda tergantung konteks disiplin. Konsep ini dapat merujuk pada kompetensi individu, kompetensi kolektif, atau kompetensi organisasi yang memiliki implikasi berbeda. Ketika organisasi menggunakan istilah "kompetensi" tanpa mendefinisikannya secara jelas dalam lingkup lokal, akan terjadi kebingungan dan ketidakkonsistenan. Egon Zehnder (2015) menegaskan bahwa masalah yang sering dihadapi klien adalah kurangnya "bahasa bersama" untuk membahas tentang orang-orang mereka, yang melemahkan upaya untuk merekrut, mengembangkan, dan mempromosikan orang yang tepat. Tanpa bahasa bersama ini, setiap individu menggunakan kerangka referensi yang berbeda, menyebabkan kebingungan dalam evaluasi kinerja. Penrose (2009) menunjukkan bahwa standar kompetensi profesional digunakan dalam pendidikan dan pelatihan untuk memastikan bahwa praktisi memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk praktik yang aman dan efektif. Namun efektivitas standar ini sangat tergantung pada sejauh mana standar tersebut diinternalisasi sebagai "kebenaran yang dapat ditindaklanjuti" oleh para praktisi (Mardikaningsih & Darmawan, 2013).

Permasalahan utama yang dihadapi dalam implementasi standar kompetensi adalah kecenderungan organisasi untuk mengembangkan model yang terlalu kompleks dan rinci sehingga sulit dipahami dan diterapkan. Marshall (1991) mengkritik bahwa movement kompetensi telah berubah menjadi industri yang mengembangkan daftar panjang kompetensi yang tidak dapat dibedakan satu sama lain. Ketika sebuah model kompetensi memiliki 30 hingga 50 item dengan definisi yang kabur dan tumpang tindih, maka model tersebut kehilangan fungsi komunikasinya. Karyawan dan manajer tidak dapat mengingat semua item tersebut, sehingga mereka mengabaikan model kompetensi dan kembali ke penilaian intuitif yang subjektif. Munar et al. (2013) dalam penelitian mereka tentang literasi informasi dan kompetensi inti menemukan bahwa tanpa pemahaman bersama tentang kompetensi, akan terjadi kesenjangan antara kurikulum pendidikan dan kebutuhan praktik profesional. Fenomena ini terjadi ketika standar kompetensi dikembangkan oleh komite pusat tanpa melibatkan pengguna akhir, sehingga menghasilkan produk yang tidak relevan dengan realitas lapangan. Campion et al. (2011) melakukan analisis komprehensif tentang praktik competency modeling dalam organisasi dan menemukan bahwa kegagalan sering disebabkan oleh kurangnya keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses pengembangan. Model yang dikembangkan secara top-down tanpa validasi dari manajer lini dan karyawan akan ditolak atau diabaikan karena tidak mencerminkan realitas pekerjaan yang sebenarnya.

Permasalahan selanjutnya berhubungan dengan kesulitan menerjemahkan standar kompetensi yang abstrak menjadi perilaku yang dapat diamati dan dinilai dalam situasi kerja nyata. Kompetensi seperti "kepemimpinan", "integritas", atau "pemecahan masalah" memiliki tingkat abstraksi yang tinggi sehingga dapat diinterpretasikan secara berbeda oleh orang yang berbeda dalam situasi yang berbeda. Lucia dan Lepsinger (1999) mengembangkan metode untuk menerjemahkan kompetensi abstrak menjadi perilaku spesifik yang dapat diamati melalui proses yang disebut behaviorally anchored rating scales atau BARS. Dalam metode ini, setiap kompetensi didefinisikan dengan serangkaian perilaku yang dapat diobservasi pada berbagai tingkat kinerja, dari sangat rendah hingga sangat tinggi. Namun pengembangan BARS memerlukan waktu dan keahlian yang tidak selalu tersedia di organisasi dengan sumber daya terbatas. Akibatnya, banyak organisasi menggunakan definisi kompetensi yang ambigu yang menyebabkan perbedaan interpretasi antara penilai yang berbeda. Schippmann (1999) membandingkan berbagai pendekatan competency modeling dan menemukan bahwa pendekatan yang paling efektif adalah yang melibatkan partisipasi luas dalam proses identifikasi perilaku kritis. Tanpa perilaku spesifik, standar kompetensi tidak dapat berfungsi sebagai "peta" yang memandu perilaku karyawan. Shippmann et al. (2000) melakukan meta-analisis terhadap literatur competency modeling dan menyimpulkan bahwa validitas model kompetensi sangat tergantung pada ketelitian proses pengembangan, termasuk analisis pekerjaan yang sistematis dan validasi dengan pemangku kepentingan.

Ketika manajer yang berbeda memiliki interpretasi yang berbeda tentang apa arti "kepemimpinan yang baik", evaluasi kinerja menjadi tidak konsisten dan tidak adil. Karyawan yang dinilai "unggul" oleh satu manajer mungkin dinilai "cukup" oleh manajer lain hanya karena perbedaan interpretasi. Inkonsistensi ini merusak kepercayaan karyawan terhadap sistem manajemen kinerja dan mengurangi motivasi untuk mengembangkan kompetensi yang dihargai. Dubois (1993) dalam buku tentang competency-based performance improvement menjelaskan bahwa standar kompetensi yang tidak dipahami dengan baik tidak akan mempengaruhi perilaku karyawan karena mereka tidak tahu apa yang diharapkan. Akibatnya, investasi besar dalam pengembangan model kompetensi tidak memberikan pengembalian yang diharapkan. Dalam proses rekrutmen dan promosi, ketidakkonsistenan interpretasi menyebabkan keputusan yang subjektif dan berpotensi diskriminatif. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan atasan mungkin dinilai lebih tinggi meskipun kompetensinya tidak lebih baik. Dalam jangka panjang, standar kompetensi yang gagal berfungsi sebagai bahasa bersama akan ditinggalkan oleh organisasi, dan praktik manajemen SDM akan kembali ke pendekatan yang tidak sistematis dan tidak transparan (Darmawan & Mardikaningsih, 2012). Lucia dan Lepsinger (1999) memperingatkan bahwa tanpa investasi yang memadai dalam sosialisasi dan pelatihan tentang penggunaan model kompetensi, bahkan model yang dirancang dengan baik pun akan gagal mengubah perilaku.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis pemaknaan standar kompetensi sebagai alat penyamaan persepsi kerja serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasinya. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk merancang dan mengimplementasikan standar kompetensi yang benar-benar berfungsi sebagai bahasa bersama.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan studi kepustakaan kualitatif dengan fokus pada analisis konseptual tentang pemaknaan standar kompetensi sebagai alat penyamaan persepsi kerja. Metode ini dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensi dan memerlukan pemahaman mendalam tentang proses konstruksi makna dalam lingkup organisasi. Flick (2014) menjelaskan bahwa penelitian kepustakaan memungkinkan peneliti untuk membangun landasan teoretis yang kokoh dengan mengintegrasikan berbagai perspektif dari literatur yang telah teruji. Sumber data utama penelitian ini adalah buku teks manajemen sumber daya manusia, psikologi industri dan organisasi, serta pengembangan kompetensi.

Proses analisis data dalam penelitian ini mengikuti protokol analisis tematik yang diuraikan oleh Braun dan Clarke (2006) dengan penekanan pada

identifikasi pola-pola berulang lintas literatur. Tahap awal analisis adalah pengorganisasian seluruh bahan pustaka ke dalam kategori tematik yang mencerminkan aspek-aspek kunci dari pemaknaan standar kompetensi. Kategori pertama mengelompokkan literatur tentang definisi dan evolusi konsep kompetensi dalam manajemen SDM. Kategori kedua mengorganisasikan berbagai perspektif tentang proses sensemaking dan konstruksi makna kolektif. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang desain model kompetensi yang efektif, termasuk keseimbangan antara detail dan kemudahan penggunaan. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang strategi implementasi dan sosialisasi standar kompetensi untuk membangun bahasa bersama. Setelah pengorganisasian selesai, dilakukan pembacaan ulang secara saksama untuk mengidentifikasi pola-pola hubungan lintas kategori yang muncul secara konsisten. Pola-pola ini kemudian dibandingkan lintas penulis untuk menilai derajat konsensus dan area ketidaksepakatan dalam literatur. Proses triangulasi sumber ini penting untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil tidak semata-mata mencerminkan sudut pandang satu penulis tertentu. Tahap final adalah sintesis di mana berbagai pola yang teridentifikasi diintegrasikan menjadi suatu kerangka konseptual tentang pemaknaan standar kompetensi sebagai alat penyamaan persepsi kerja. Seluruh jejak analisis didokumentasikan secara sistematis untuk memungkinkan audit eksternal oleh pihak yang berkepentingan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Teori sensemaking dari Weick (1995) memberikan kerangka fundamental untuk memahami bagaimana standar kompetensi dapat berfungsi sebagai alat penyamaan persepsi kerja. Weick (1995) mengidentifikasi bahwa sensemaking dimulai ketika individu menghadapi situasi yang ambigu atau tidak pasti, dan mereka secara aktif berusaha mengkonstruksi makna untuk memandu tindakan. Dalam lingkup implementasi standar kompetensi, ambiguitas muncul ketika manajer dan karyawan dihadapkan pada istilah-istilah abstrak seperti "kemampuan beradaptasi" atau "pemikiran strategis" tanpa contoh konkret tentang perilaku yang dimaksud. Proses sensemaking kolektif terjadi ketika para pemangku kepentingan berdiskusi, berdebat, dan mencapai kesepakatan tentang apa arti suatu kompetensi dalam lingkup spesifik organisasi mereka. Weick et al. (2005) memperluas teori ini dengan menekankan bahwa sensemaking bersifat sosial, bukan individual; makna dikonstruksi melalui interaksi dengan orang lain. Oleh karena itu, standar kompetensi tidak dapat sekadar dikomunikasikan melalui email atau dipajang di dinding; harus ada forum diskusi di mana orang dapat bertanya, mengklarifikasi, dan menegosiasikan interpretasi. Schwandt (2015) dalam lingkup evaluasi autentik menunjukkan bahwa praktik penafsiran tidak dapat direduksi menjadi sekadar prosedur teknis; evaluasi selalu melibatkan pertimbangan nilai dan konteks. Dalam hal ini, pemaknaan standar kompetensi adalah praktik penafsiran yang memerlukan dialog berkelanjutan.

Model kompetensi yang efektif sebagai alat penyamaan persepsi harus memenuhi kriteria tertentu yang membedakannya dari model yang hanya menjadi dokumen administratif. Spencer dan Spencer (1993) mengembangkan pendekatan yang membedakan antara kompetensi ambang (*threshold competencies*) yang hanya diperlukan untuk pekerjaan dasar, dengan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*) yang membedakan kinerja unggul dari rata-rata. Dalam model yang efektif, jumlah kompetensi pembeda terbatas (biasanya 8-12) sehingga mudah diingat dan menjadi fokus pengembangan. Spencer dan Spencer (1993) juga menekankan bahwa setiap kompetensi harus didefinisikan dengan indikator perilaku yang spesifik dan dapat diamati, bukan dengan kata sifat yang abstrak. Misalnya, kompetensi "inisiatif" lebih baik didefinisikan sebagai "mengidentifikasi dan mengambil tindakan sebelum diminta atau sebelum situasi mengharuskan" daripada sekadar "proaktif". Campion et al. (2011) melakukan survei terhadap praktik *competency modeling* di 25 organisasi dan menemukan bahwa model yang paling efektif adalah yang dikembangkan dengan partisipasi luas dari pemangku kepentingan. Partisipasi ini tidak hanya meningkatkan kualitas teknis model tetapi juga membangun rasa kepemilikan yang meningkatkan adopsi. Namun partisipasi harus dikelola dengan hati-hati; terlalu banyak pemangku kepentingan dapat menyebabkan model yang tidak fokus karena mencoba mengakomodasi semua masukan.

Proses pengembangan standar kompetensi yang partisipatif merupakan kunci untuk membangun bahasa bersama karena melibatkan calon pengguna dalam konstruksi makna sejak awal (Rojak & Darmawan, 2012). Lucia dan Lepsinger (1999) menguraikan metode pengembangan model kompetensi yang disebut sebagai "pendekatan partisipatif". Dalam pendekatan ini, tim yang terdiri dari manajer lini, karyawan berkinerja tinggi, dan profesional SDM bekerja bersama untuk mengidentifikasi kompetensi kunci yang membedakan kinerja unggul. Proses dimulai dengan sesi *brainstorming* di mana peserta diminta mengidentifikasi insiden kritis (*critical incidents*) di mana karyawan menunjukkan perilaku yang luar biasa efektif atau tidak efektif. Insiden-insiden ini kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi tema umum yang menjadi kompetensi. Setelah kompetensi diidentifikasi, tim mengembangkan definisi dan indikator perilaku untuk setiap kompetensi melalui diskusi dan negosiasi. Proses ini memakan waktu tetapi menghasilkan model yang lebih valid dan lebih diterima karena pengguna merasa memiliki model tersebut. Dubois (1993) menambahkan bahwa proses partisipatif juga berfungsi sebagai mekanisme pelatihan tidak langsung; peserta belajar tentang standar kinerja yang diharapkan sambil mengembangkannya. Ketika mereka kembali ke pekerjaan sehari-hari, mereka membawa pemahaman yang lebih dalam daripada jika model hanya diberikan kepada mereka. Namun tantangan dari pendekatan partisipatif adalah memastikan bahwa proses tidak didominasi oleh suara-suara yang paling vokal atau oleh manajer senior. Fasilitator yang terampil diperlukan untuk memastikan bahwa semua perspektif didengar dan dipertimbangkan.

Behaviorally Anchored Rating Scales atau BARS merupakan metode untuk menerjemahkan kompetensi abstrak menjadi perilaku spesifik yang dapat diamati dan dinilai secara konsisten. Smith dan Kendall (1963) pertama kali mengembangkan metode ini untuk mengatasi kelemahan skala penilaian tradisional yang terlalu umum dan subjektif. Lucia dan Lepsinger (1999) mengadaptasi metode BARS untuk konteks competency modeling, menciptakan alat penilaian di mana setiap kompetensi memiliki skala 5 atau 7 poin dengan perilaku spesifik yang melekat pada setiap poin. Sebagai contoh, untuk kompetensi "Komunikasi", skala dapat mencakup perilaku seperti "Tidak pernah menyampaikan informasi penting kepada rekan kerja" (poin 1) hingga "Secara proaktif berbagi informasi relevan dengan semua pemangku kepentingan dan memastikan pemahaman" (poin 5). Dengan adanya jangkar perilaku seperti ini, dua penilai yang berbeda akan cenderung memberikan skor yang lebih konsisten karena mereka merujuk pada deskripsi perilaku yang sama. Namun pengembangan BARS memerlukan waktu dan keahlian yang signifikan. Prosesnya melibatkan pengumpulan contoh-contoh perilaku dari karyawan, seleksi contoh-contoh yang paling representatif, dan penskalaan ulang oleh panel ahli untuk menentukan tingkat kinerja yang sesuai untuk setiap contoh. Schippmann (1999) mencatat bahwa meskipun BARS lebih unggul dari skala tradisional dalam hal reliabilitas antar penilai, tidak semua organisasi memiliki sumber daya untuk mengembangkannya. Alternatif yang lebih sederhana adalah mendefinisikan setiap kompetensi dengan 5-10 indikator perilaku tanpa penskalaan, dan menggunakan checklist untuk penilaian formatif.

Kritik terhadap pendekatan kompetensi, terutama dari perspektif kritis manajemen, memberikan wawasan tentang batasan standar kompetensi sebagai alat penyamaan persepsi. Upaya untuk menyamakan persepsi kerja melalui standar kompetensi dapat dilihat sebagai bentuk disiplin Foucaultian yang menciptakan karyawan yang patuh dan dapat diprediksi. Inkson dan Kolb (2001) menunjukkan bahwa konsep kompetensi memiliki akar sejarah yang berbeda dalam psikologi (pendekatan trait) dan dalam manajemen (pendekatan behavioral), yang sering dicampuradukkan tanpa refleksi kritis. Mereka membedakan antara kompetensi sebagai karakteristik individu (knowledge, skills, attitudes) dan kompetensi sebagai standar kinerja (output yang dapat diukur). Kebingungan antara kedua pengertian ini menyebabkan standar kompetensi yang tidak jelas tujuannya. Untuk mengatasi kritik ini, organisasi perlu transparan tentang tujuan standar kompetensi: apakah untuk pengembangan individu (formatif) atau untuk evaluasi dan keputusan administrasi (sumatif). Campion et al. (2011) mencatat bahwa model yang paling berhasil adalah yang digunakan untuk pengembangan, bukan untuk evaluasi, karena karyawan lebih menerima ketika mereka melihat manfaat langsung bagi pertumbuhan karir mereka.

Strategi sosialisasi dan pelatihan merupakan faktor kritis yang menentukan apakah standar kompetensi akan dipahami sebagai alat yang bermakna atau sekadar beban administratif. Lucia dan Lepsinger (1999) merekomendasikan

bahwa sosialisasi harus dimulai dari manajer puncak, yang harus menjadi role model untuk menggunakan bahasa kompetensi dalam komunikasi sehari-hari. Ketika CEO berbicara tentang "membangun kompetensi inti" dalam rapat perusahaan, ia mengirim sinyal bahwa kompetensi penting. Namun sosialisasi tidak cukup hanya dengan komunikasi satu arah; harus ada mekanisme untuk dialog dua arah di mana karyawan dapat mengajukan pertanyaan dan memberikan umpan balik. Workshop pelatihan tentang penggunaan model kompetensi dalam rekrutmen, pengembangan, dan evaluasi kinerja harus diberikan kepada semua manajer. Dubois (1993) menekankan bahwa pelatihan harus mencakup tidak hanya bagaimana menggunakan alat tetapi juga mengapa alat tersebut penting. Tanpa pemahaman tentang rasional di balik standar kompetensi, manajer akan menggunakannya secara mekanis atau mengabaikannya sama sekali (Jahroni & Darmawan, 2013). Investasi dalam pelatihan pengguna adalah prediktor terkuat keberhasilan implementasi model kompetensi, bahkan lebih kuat dari kualitas teknis model itu sendiri. Hal ini karena model yang sempurna secara teknis namun tidak dipahami oleh pengguna tidak akan mengubah perilaku.

Integrasi standar kompetensi dengan sistem manajemen kinerja dan pengembangan merupakan faktor penting lainnya untuk membangun bahasa bersama. Ketika standar kompetensi digunakan secara konsisten di berbagai proses SDM (rekrutmen, pelatihan, evaluasi, promosi), karyawan akan lebih cepat menginternalisasi standar tersebut sebagai kerangka referensi yang sah. Schippmann (1999) menunjukkan bahwa inkonsistensi penggunaan kompetensi antar proses (misalnya, direkrut berdasarkan satu set kompetensi tetapi dievaluasi berdasarkan set yang berbeda) akan menciptakan kebingungan dan sinisme. Sebaliknya, ketika proses yang sama digunakan untuk menilai kompetensi saat ini (evaluasi) dan mengidentifikasi kesenjangan untuk pengembangan, karyawan melihat hubungan yang jelas antara evaluasi dan pengembangan (Mardikaningsih & Darmawan, 2011). Spencer dan Spencer (1993) mengembangkan pendekatan "integrated competency-based HR system" di mana semua fungsi SDM dihubungkan melalui model kompetensi tunggal. Dalam sistem ini, rekrutmen menggunakan profil kompetensi untuk menyaring kandidat, orientasi menggunakan profil untuk menjelaskan harapan kinerja, pelatihan dirancang untuk mengembangkan kompetensi yang kurang, evaluasi mengukur tingkat kompetensi, dan promosi didasarkan pada kesiapan kompetensi untuk level berikutnya (Darmawan, 2013). Konsistensi ini menciptakan "lingkungan kompetensi" di mana karyawan terus-menerus terpapar pada bahasa dan konsep yang sama, mempercepat pembentukan makna bersama. Lucia dan Lepsinger (1999) menambahkan bahwa integrasi harus mencakup sistem reward; karyawan yang menunjukkan peningkatan kompetensi yang signifikan melalui pengembangan diri harus diakui dan dihargai. Tanpa konsekuensi positif dari pengembangan kompetensi, standar kompetensi akan diabaikan.

Evaluasi dan penyempurnaan berkelanjutan merupakan komponen penting dalam siklus hidup standar kompetensi yang efektif. Campion et al. (2011) merekomendasikan bahwa model kompetensi harus dievaluasi secara berkala setiap 2-3 tahun untuk memastikan relevansinya dengan perubahan strategi bisnis dan lingkungan eksternal. Evaluasi dapat mencakup survei kepuasan pengguna, analisis korelasi antara skor kompetensi dan kinerja aktual, serta audit tingkat adopsi dalam proses SDM. Jika ditemukan bahwa manajer secara konsisten mengabaikan kompetensi tertentu atau bahwa kompetensi tidak membedakan kinerja unggul, maka kompetensi tersebut harus direvisi atau dihapus. Proses revisi harus melibatkan pemangku kepentingan yang sama seperti dalam pengembangan awal, untuk mempertahankan rasa kepemilikan. Schippmann (1999) mencatat bahwa organisasi sering melakukan investasi besar dalam pengembangan model kompetensi tetapi tidak mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk pemeliharaan dan penyempurnaan. Akibatnya, model menjadi usang dan kehilangan relevansinya. Proses evaluasi juga harus mencakup penilaian tentang apakah standar kompetensi berhasil menyamakan persepsi kerja. Ini dapat diukur dengan survei yang menanyakan kepada manajer dan karyawan tentang seberapa jelas mereka memahami kompetensi, seberapa konsisten interpretasi mereka, dan seberapa sering mereka menggunakan kompetensi dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Lucia dan Lepsinger (1999) menekankan bahwa umpan balik dari pengguna adalah sumber informasi paling berharga untuk perbaikan; organisasi harus menciptakan mekanisme yang aman bagi karyawan untuk menyuarakan kritik konstruktif tanpa takut pembalasan.

PENUTUP

Pemaknaan standar kompetensi sebagai alat penyamaan persepsi kerja bergantung pada proses sensemaking kolektif di mana pemangku kepentingan secara aktif mengkonstruksi makna melalui dialog dan interaksi. Model kompetensi yang efektif harus memiliki jumlah kompetensi yang terbatas, definisi yang jelas, dan indikator perilaku yang spesifik untuk memfasilitasi interpretasi yang konsisten. Pengembangan partisipatif dengan melibatkan manajer lini dan karyawan berkinerja tinggi membangun rasa kepemilikan dan meningkatkan adopsi. Behaviorally Anchored Rating Scales menerjemahkan kompetensi abstrak menjadi perilaku yang dapat diamati, meningkatkan reliabilitas antar penilai. Kritik terhadap pendekatan kompetensi mengingatkan bahwa standar kompetensi dapat menjadi alat kontrol yang menghilangkan kreativitas jika diterapkan secara kaku. Sosialisasi dan pelatihan yang memadai, terutama melalui keteladanan manajer puncak, merupakan prediktor keberhasilan implementasi yang kuat. Integrasi standar kompetensi secara konsisten di seluruh proses SDM (rekrutmen, pengembangan, evaluasi, promosi) menciptakan lingkungan kompetensi yang mempercepat pembentukan makna bersama. Evaluasi dan penyempurnaan berkelanjutan setiap 2-3 tahun diperlukan untuk menjaga relevansi model seiring perubahan strategi bisnis.

Tanpa pemaknaan yang tepat, standar kompetensi akan menjadi dokumen administratif yang diabaikan, gagal menyamakan persepsi kerja.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya model integratif yang menggabungkan teori sensemaking, desain model kompetensi, dan strategi implementasi untuk menjelaskan keberhasilan standar kompetensi untuk menyamakan persepsi. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris hubungan antara partisipasi dalam pengembangan model dan tingkat adopsi dalam berbagai konteks organisasi. Bagi praktisi organisasi, rekomendasi utama adalah memulai dengan audit model kompetensi yang ada untuk mengidentifikasi apakah jumlah kompetensi terlalu banyak (lebih dari 15), definisi terlalu kabur, atau indikator perilaku tidak spesifik. Libatkan manajer lini dan karyawan dalam proses revisi melalui focus group dan survei untuk membangun rasa kepemilikan. Untuk setiap kompetensi, definisikan 5-10 indikator perilaku yang spesifik, dapat diamati, dan dalam bahasa yang digunakan sehari-hari di organisasi. Untuk posisi kunci, pertimbangkan pengembangan BARS untuk meningkatkan konsistensi penilaian antar penilai. Lakukan sosialisasi model kompetensi melalui berbagai saluran: workshop untuk manajer, modul e-learning untuk karyawan, dan kartu saku yang dapat dibawa ke mana-mana. Integrasikan model kompetensi ke dalam semua proses SDM: tulis profil kompetensi dalam deskripsi pekerjaan, gunakan dalam wawancara berbasis kompetensi, kaitkan dengan rencana pengembangan individual, dan masukkan sebagai kriteria evaluasi kinerja. Evaluasi efektivitas model secara berkala dengan survei kepuasan pengguna dan analisis korelasi dengan kinerja. Akhirnya, ingatlah bahwa standar kompetensi adalah alat, bukan tujuan; tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui kesamaan pemahaman, bukan untuk menyempurnakan dokumen yang indah.

DAFTAR PUSTAKA

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
- Catano, V. M., Dobbins, G. H., & Shen, W. (2011). Competency modeling. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 451-479). American Psychological Association.
- Darmawan, D. (2013). Hubungan Antara Budaya Kerja dan Keterikatan Kerja (Studi Kasus Pada Pekerja Tetap dan Kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.

- Darmawan, D. (2013). Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59–72.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32–42.
- Dubois, D. D. (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*. HRD Press.
- Egon Zehnder. (2015). *The Egon Zehnder assessment suite: Assessing leadership potential*. Egon Zehnder International.
- Ernawati, & Mardikaningsih, R. (2015). Sistem Penghargaan dan Insentif Sebagai Alat Pengarah Perilaku Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 65–76.
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research (5th ed.)*. Sage Publications.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. (2011). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Inkson, K., & Kolb, D. (2001). Management: Competencies, teams, and learning. In M. Poole & G. Warner (Eds.), *Handbook of human resource management* (pp. 132-148). Thomson Learning.
- Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan Role Conflict dalam Pengembangan Bawahan oleh Manajer Lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17–28.
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Kuruba, G. (2019). *Role competency matrix: A step by step guide to an objective competency management system*. Notion Press.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. Jossey Bass.
- Mackenzie, A., & Cushnie, A. (2015). Genetic competency standards for health professionals. In D. Kumar (Ed.), *Genomics and society: Ethical, legal, cultural and socioeconomic implications* (pp. 87-106). Elsevier.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 57-72.

- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh representativeness, availability, dan anchoring terhadap keputusan investasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 61-75.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55-66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.
- Marshall, T. (1991). The competency movement. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 84(11), 631-632.
- Munar, M. Y., Chin, L. N., DeMarco, R., & Mai, T. (2013). Information literacy and core competencies for nursing practice. In S. K. K. K. (Ed.), *Nursing and informatics for the 21st century* (pp. 213-228). HIMSS.
- Penrose, P. (2009). *Learning and teaching reflective practice: A guide for educators and practitioners*. Learning Matters.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika Keberagaman Gender dan Etnis dalam Organisasi Kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45-58.
- Rusman, N. S., D. Darmawan, & N. Othman. (2007). The Study of Organizational Citizenship Behavior: The Role of Professionalism and Experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Schippmann, J. S. (1999). *Strategic job modeling: Working at the core of integrated human resources*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwandt, T. A. (2015). *Evaluation foundations revisited: Cultivating a life of the mind for practice*. Stanford University Press.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Sanchez, J. I., & Prien, E. P. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740.
- Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47(2), 149-155.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.