PROFIL KOMPETENSI MANAJER DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN GABUNGAN MODEL OPM, SPENCER DAN HENRY MINTZBERG (STUDI KASUS : DIV. SDM & ORGANISASI PT. INTI)

JANITA S. MELIALA

ABSTRACT

The behaviors that we need to get superior performances have variation from one business to another, from one role to other role in organization. Dealing with these problems, there are many organizations, especially big companies who using the competency models to help them recognized the abilities, knowledge, and significant individual characteristic which sorely need to achieve a superior performance. PT. INTI is one of the companies, who try to build the competency model, and right now having reach phase of build competency profile.

The researcher has built 14 (fourteen) competency profiles of manager based on merging model. The method to build this profile is Customized Generic Model Overlay Method (CGMOM). This profile has built based on generic competency models OPM (The US. Office of Personnel Manager), generic competency model of manager according to Spencer, and 10 roles of manager according to Henry Mintzberg. The profiles are Team leadership, Self-esteem, Direct communication, Planning and evaluation, Decision maker, Management conflict, Teamwork and cooperation, Developing others, Organizational awareness and relationship building, Specialized knowledge, Achievement motivation, Interpersonal Understanding, Analytical Thinking, Conceptual Thinking.

Based on this profile, the researcher build 2 examples competency model of manager, organization development manager and the personnel service manager. The competency model of manager built containing job description, the competency that we need, and the behaviors of competency. Each job descriptions might be needed more than one of competency profile. One example of job description organization development manager is having done the other assignment from direct leader, this job description need empathy profile and self esteem profile. From that model competency examples we could say the fourteenth competency profile are needed by manager for doing their job description.

Keywords : Profile Competency, model competency.

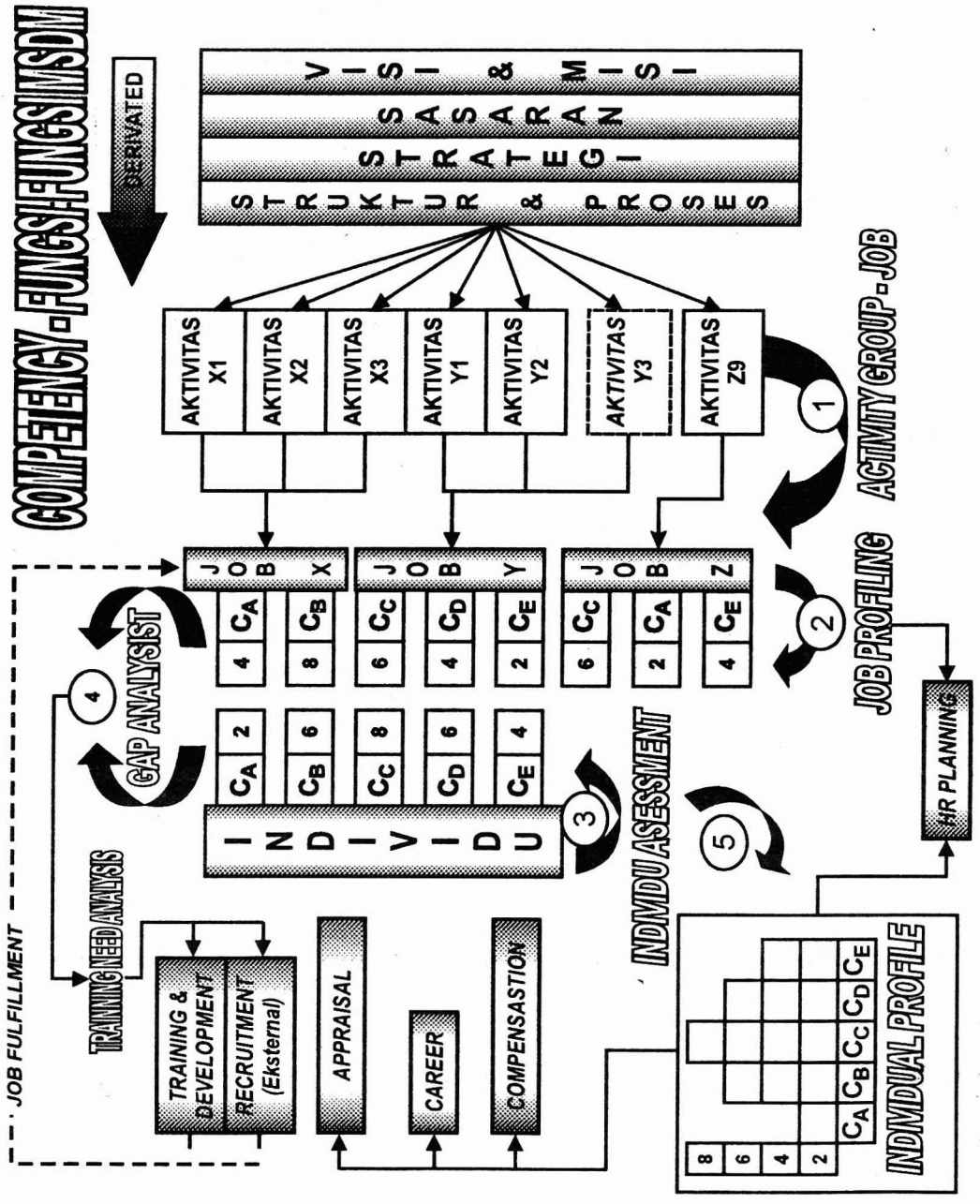
I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keunggulan suatu produk di masa datang akan sangat dipengaruhi oleh konsistensi kualitas yang prima dan terjaga, kontinuitas *delivery* yang tepat, serta harga yang relatif murah. Kesemuanya ini hanya akan bisa dicapai apabila sistem produksi dengan faktor penunjangnya mempunyai penampilan yang baik dan mampu memanfaatkan derap dunia ke arah *multi sourcing* untuk mencari sumber bahan dan dana yang paling murah dan efisien. Hal ini diterjemahkan ke dalam bentuk dunia kerja masa depan yang mengarah kepada sistem pengembangan sumber daya manusia yang bersifat fleksibel, mempunyai keahlian beragam (*multi skills*), dan terus mempersenjatai diri dengan pengetahuan baru (*life long education*).

Melihat bentuk dunia kerja masa depan tersebut dan mengingat pola pengembangan sumber daya manusia yang belum terintegrasi serta penentuan pelatihan bagi pegawai belum sistematis, maka PT. INTI mulai mempersiapkan diri dengan membuat model manajemen sumber daya manusia berbasiskan kompetensi, dan berusaha membuat peta kompetensi. Saat ini PT. INTI telah membuat bagan alir untuk membangun manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Bagan alir ini dipergunakan sebagai acuan bagi divisi SDM untuk membangun model kompetensi PT. INTI. Bagan alir ini dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini.

Gambar 1 Bagan Alir Model Kompetensi PT. INTI



Sumber : Divisi SDM PT. INTI, 2003

Dari bagan alir diatas dapat dilihat bahwa setiap aktivitas yang ada pada perusahaan diturunkan mulai dari visi, misi perusahaan, sasaran, strategi, serta yang terakhir dari struktur dan proses.

Aktivitas-aktivitas yang telah dirumuskan tersebut akan membentuk satu job/ tugas. Dalam bagan dapat dilihat aktivitas X1,X2,X3 membentuk job X, aktivitas Y1,Y2,Y3 membentuk job Y, dan seterusnya.. PT. INTI sudah mempunyai profil job untuk masing-masing jabatan, dan sekarang dalam tahap membangun model kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap job, misalnya untuk:

job X dibutuhkan kompetensi A (CA) dengan level 4 dan Kompetensi B (CB) dengan level 8

job Y dibutuhkan kompetensi C (CC) dengan level 6. Kompetensi D (CD) dengan level 4 dan kompetensi E (CE) dengan level 2.

job Z dibutuhkan kompetensi C (CC) dengan level 6. Kompetensi A (CA) dengan level 2 dan kompetensi E (CE) dengan level 4.

Dimisalkan seorang individu mempunyai kompetensi individu yang terdiri dari CA dengan level 2, CB dengan level 6, CC dengan level 8, CD dengan level 6,dan CE dengan level 4.

Untuk job X, kompetensi yang dibutuhkan terdiri dari CA dengan level 4 dan CB dengan level 8, sedangkan kompetensi yang dimiliki individu terdiri dari CA dengan level 2 dan CB dengan level 6, maka individu ini masih memiliki gap antara kompetensi individu dan kompetensi job/ pekerjaan. Untuk menghilangkan gap tersebut diperlukan pelatihan. Karena PT. INTI masih dalam tahap membangun kompetensi apa saja yang dibutuhkan dalam job, maka didalam penelitian ini peneliti lebih lanjut akan membangun profil kompetensi yang berkaitan dengan deskripsi tugas.

1.2 Perumusan Masalah

Organisasi masa depan akan dibentuk di sekeliling manusia. Hal ini berarti perhatian akan lebih dipusatkan pada kompetensi manusia. Jika PT. INTI menggunakan manusia sebagai satuan pembangun organisasi, maka apa yang mereka bawa ke pekerjaan, yaitu kompetensi mereka, menjadi teramat penting.

Disisi lain terdapat pula kesenjangan/ gap antara kompetensi individu dengan kompetensi pekerjaan. Untuk mencapai kinerja yang baik maka gap antara kompetensi individu dan kompetensi pekerjaan harus dihilangkan ataupun diminimasi. Oleh karena itu dibutuhkan pola pengembangan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan melihat model kompetensi yaitu suatu referensi yang disusun secara sistematis untuk pedoman pengelolaan sumber daya manusia. PT. INTI khususnya divisi SDM pada saat ini sedang membangun model manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dan sekarang berada dalam tahap membangun profil kompetensi.

Dengan melihat hal-hal tersebut diatas, maka dalam penelitian ini akan dibangun profil kompetensi manajer serta membuat contoh model kompetensinya yang dibutuhkan dalam suatu deskripsi pekerjaan.

1. 3 Pembatasan Masalah

Dalam rangka menghindari ruang lingkup kajian yang terlalu luas dan agar diperoleh hasil yang lebih terarah, maka diperlukan pembatasan masalah, yaitu :

1. Perusahaan yang menjadi obyek penelitian adalah PT. INTI, Divisi Sumber Daya Manusia dan Organisasi.

2. Penelitian ini hanya membangun profil kompetensi untuk manajer berdasarkan gabungan model kompetensi generik OPM, model Spencer, serta 10 peran manajer menurut Henry Mintzberg.
3. Metoda yang digunakan untuk membagun kompetensi adalah *Customized Generic Model Overlay Method (CGMOM)*
4. Contoh model kompetensi untuk manajer dalam penelitian ini hanya mengambil jabatan/ pekerjaan manajer pengembangan organisasi dan manajer pelayanan personalia dalam struktur organisasi divisi SDM dan organisasi.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Membangun profil kompetensi manajer berdasarkan gabungan model kompetensi generik untuk peran *leader* dari OPM, model kompetensi untuk manajer dari Spencer, serta 10 peran manajer menurut Henry Mintzberg .
2. Membuat contoh model kompetensi manajer berdasarkan profil kompetensi manajer yang telah dibangun, dengan mengambil deskripsi pekerjaan/ tugas dari salah satu jabatan di dalam divisi SDM PT. INTI.

Diharapkan model tersebut dapat membantu dan dapat dipakai PT. INTI sebagai salah satu referensi dalam membangun model kompetensinya

II TINJAUAN PUSTAKA

Kompetensi didefinisikan Spencer dan Spencer (1993:9) sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) yang dimiliki oleh sorang individu yang berhubungan secara kausal (*causally related*) dengan standar penilaian yang tereferensi dan/ atau pada performansi yang superior (*criterion-referenced effective and/or superior performance*) pada sebuah pekerjaan atau situasi.

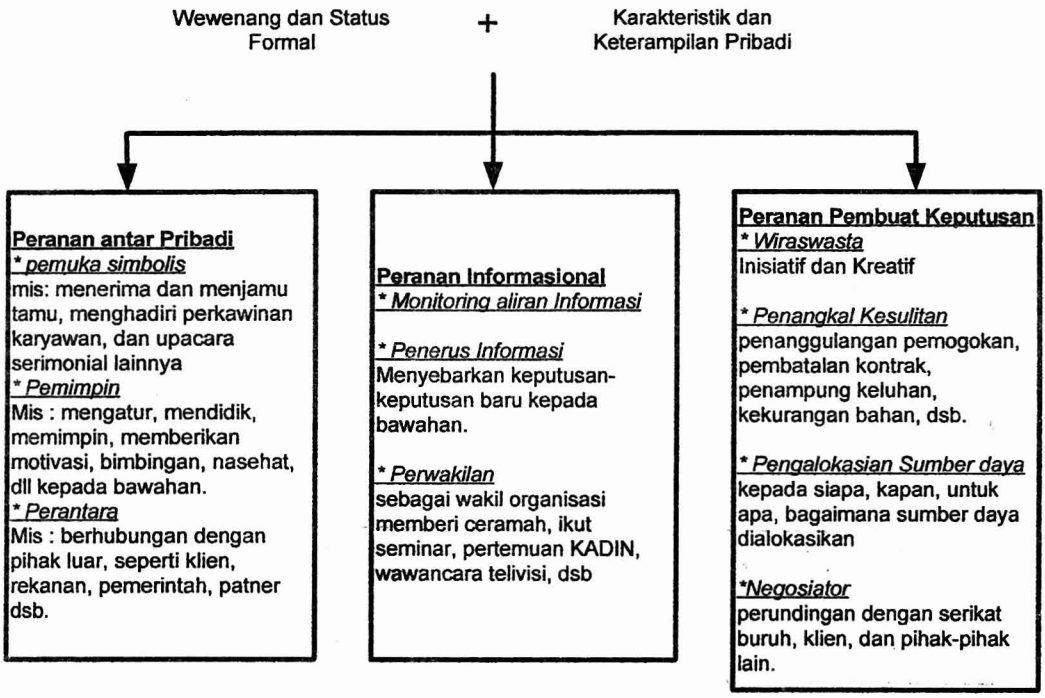
Karakteristik dasar berarti bahwa kompetensi berada didalam diri pribadi dan merupakan bagian yang melekat pada seseorang yang akan dapat memperkirakan perilaku individu tersebut pada suatu situasi atau tugas-tugas tertentu.

Berhubungan secara kausal berarti bahwa kompetensi dapat mengakibatkan atau memperkirakan perilaku dan performansi suatu individu. Sedangkan *kriteria penilaian yang tereferensi* berarti bahwa kompetensi benar-benar memperkirakan siapa yang dapat melakukan sesuatu secara benar atau salah, sesuai dengan yang terukur pada kriteria penilaian tertentu atau standar.

2.1 Peran Manajer menurut Henry Mintzberg

Manajer adalah perencana, pengorganisasi, pemimpin atau pengarah, dan pengawas. Henry Mintzberg dalam penelitiannya telah membuat sintesa hasil studi empirisnya mengenai peranan-peranan manajerial. Dia menemukan bahwa tidak ada pertentangan antara pendekatan fungsional dan pendekatan kegiatan, tetapi keduanya saling melengkapi. Sebagai hasil studinya, Henry Mintzberg mengelompokkan perilaku manajer menjadi 3 bidang peranan yaitu antara pribadi, informasional, dan pembuat keputusan. Sepuluh peran manajer menurut Henry Mintzberg dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini.

Gambar 2. Sepuluh Peran Manajer Menurut Henry Mintzberg



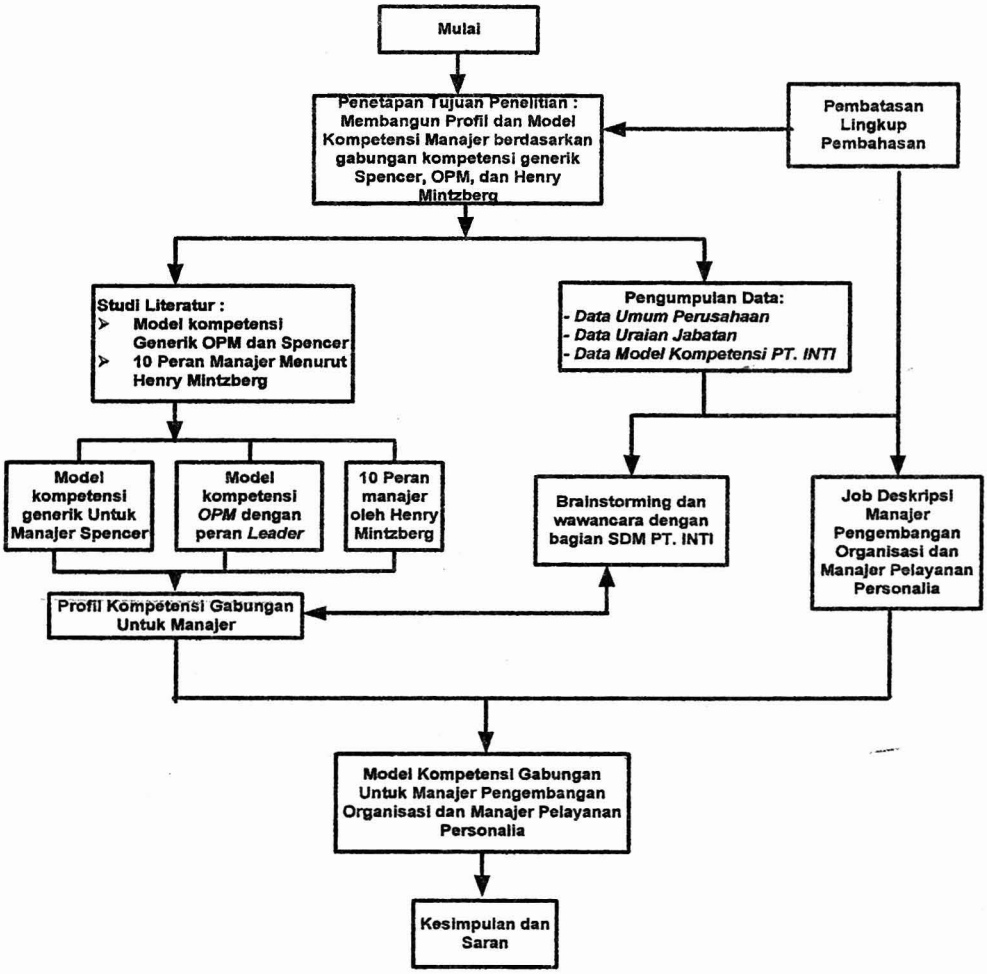
Gambar sepuluh peran manajer diatas menunjukkan bahwa manajer mempunyai wewenang formal atas satuan organisasinya, dan itu menentukan statusnya. Wewenang dan status ini menyebabkan manajer terlibat dalam pelaksanaan ketiga peranan tersebut. Manajer kemudian menggunakan keterampilan pribadi dan manajerial serta kemampuan untuk melaksanakan peranan-peranannya secara efektif. Konsepsi ini memberikan pemikiran baru dan cakrawala yang lebih luas tentang fungsi dan kegiatan manajerial yang dilakukan oleh manajer.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Skematik Proses Penelitian

Langkah-langkah skematis proses penelitian ditentukan berdasarkan pola umum yang ada pada skematis proses penelitian seperti terlihat pada gambar 3 berikut ini :

Gambar 3 Skematik Proses Penelitian



3.2 Pengumpulan Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data primer

Data ini merupakan data-data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dan diperoleh melalui hasil survey, wawancara langsung dengan pihak divisi SDM dan Organisasi PT. INTI khususnya bagian pengembangan organisasi. Data ini meliputi

data umum perusahaan, data mengenai uraian, serta data model manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi yang sedang dibangun oleh PT. INTI.

2. Data Sekunder

Data ini diperoleh dari sumber informasi tidak langsung, yaitu data model kompetensi generik untuk manajer dari OPM (*The US. Office of Personell Manager)* yang diterbitkan di http://www.opm.gov

3.3 Studi Literatur

Model kompetensi OPM yang merupakan himpunan model IPMA dan NAPA, model kompetensi generik Spencer, serta 10 peran manajer menurut Henry Mintzberg diperoleh melalui :

- Studi literatur yang merupakan dasar untuk mendapatkan pemahaman yang baik mengenai konsep kompetensi. Studi literatur dilakukan dengan membaca dan mempelajari buku-buku yang terkait dengan konsep kompetensi, yaitu kompetensi manajer menurut Spencer (1993) dalam buku *competency at work, model for superior performance,* 10 peran manajer menurut Henry Mintzberg (1989) dalam buku *Henry, Mintzberg on Management Inside Our Strange World of Organization*
- Jurnal-jurnal yang berkaitan dengan model kompetensi melalui pencarian (*surfing*) di internet dengan alamat *http://www.opm.gov/studies/transapp.pdf*

3.4 Pengolahan Data

Dalam membangun model kompetensi didalam penelitian ini digunakan salah satu metode dari 5 metode membangun kompetensi oleh *David D. Dubois* (1993) dalam buku berjudul "*Competency-Based Performance Improvement",,* yaitu *Customized Generic Model Overlay Method* (CGMOM).

Pada metode ini profil kompetensi dibangun dari model-model kompetensi generik yang ada dan telah digunakan secara umum dalam industri. Untuk model generik ini peneliti mengambil peran leader dari model kompetensi OPM, serta model kompetensi manajer menurut Spencer. Kedua model kompetensi ini mencakup kompetensi apa saja yang diperlukan oleh manajer, profil kompetensi yang sama pada kedua model ini akan digabungkan dengan melihat kata kunci dari kompetensinya. Kedua model generik ini juga telah digunakan secara umum dalam industri. Dan untuk menambah kelengkapan, maka dalam membangun profil kompetensi manajer mengacu pula pada 10 peran manajer menurut Henry Mintzberg.

Model-model kompetensi generik yang ada ini kemudian dikustomisasikan (*customized*) sesuai dengan konteks yang ada dalam PT. INTI Informasi dan statement yang bersifat generik digunakan sebagai acuan dasar, sedangkan informasi yang spesifik dan atribut lainnya seperti uraian dari tugas/ pekerjaan kemudian bersama-sama digunakan untuk membangun model kompetensi yang dibutuhkan dalam tugas tersebut. Di dalam penelitian ini dibuat dua contoh model kompetensi untuk manajer pengembangan organisasi dan manajer pelayanan personalia. Contoh model kompetensi untuk manajer yang dibangun berdasarkan uraian tugas serta profil kompetensi apa yang dibutuhan pada uraian tugas tesebut.

Profil kompetensi yang telah dirumuskan akan dianalisis apakah sesuai dengan kebutuhan di PT. INTI serta bagaimana profil kompetensi untuk manajer tersebut digunakan dalam kegiatan manajemen PT. INTI

IV. PENGOLAHAN DATA

4.1 Profil Kompetensi Gabungan Untuk Manajer

4.1.1 Model Kompetensi Generik Untuk Manajer Menurut Spencer

Salah satu model kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kompetensi generik menurut Spencer yang dapat dilihat di dalam kamus kompetensi Spencer. Model kompetensi generik untuk manajer menurut Spencer ini ini meliputi :

- Kompetensi yang diperlukan sebagai seorang manajer.
- Dimensi dari kompetensi
- Aktivitas/ perilaku dari kompetensi tersebut

Spencer telah membangun 14 (empat belas) Kompetensi generik yang dibutuhkan oleh manajer.

Keempat belas kompetensi dari manajer tersebut tercakup pada kamus kompetensi Spencer. Kamus kompetensi yang terdapat pula pada landasan teori ini ditampilkan secara umum, dalam skala yang didesain meliputi perilaku pada pekerjaan yang luas cakupannya.

Pada umumnya setiap kompetensi generik dari manajer tersebut memiliki dua atau tiga dimensi. Untuk mendapatkan perilaku dari masing-masing kompetensi, peneliti mengambil perilaku dari dimensi yang mencakup tingkatan/ level yang dibutuhkan manajer.

Sebagai contoh cara membangun model kompetensi ini, diambil salah satu kompetensi dari keempat belas kompetensi dari manajer, yaitu kompetensi *Impact and Influence* (IMP)/ dampak dan pengaruh.

Kompetensi ini memiliki 2 dimensi, yaitu :

1. Jumlah dan tingkat kesulitan tindakan-tindakan yang diambil untuk mempengaruhi yang lain.
2. Luas dan lebarnya pengaruh, pengertian, dan jaringan kerja.

Setiap dimensi tersebut memiliki level/ skala. Untuk tingkatan manajer, level kompetensi Impact and Influence (IMP) yang diperlukan untuk dimensi satu adalah level 2 sampai 8 (IMP A.2-8). IMP merupakan singkatan dari *Impact and influence*, A menunjukkan dimensi 1, B menunjukkan dimensi 2 dan C menunjukkan dimensi 3, sedangkan angka 2-8 menunjukkan tingkatan/ level yang dibutuhkan dalam kompetensi. Setiap level/ tingkatan dari dimensi pada kompetensi tersebut mempunyai aktivitas/ perilaku.

Model kompetensi generik dari manajer menurut Spencer dengan Kompetensi "*Impact and Influence*"dan kompetensi lainnya dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 1 Model Kompetensi Umum dari Manajer Menurut Spencer

Kompetensi	Dimensi	Aktivitas
Impact and Influence, IMP (dampak dan pengaruh),	⊛ Jumlah dan tingkat kesulitan tindakan-tindakan yang diambil untuk mempengaruhi yang lain.IMP A.2-8 ⊛ Luas dan lebarnya pengaruh, pengertian dan jaringan kerja	⊛ menggunakan data atau informasi lainnya. ⊛ menunjukkan manfaat kepada orang lain ⊛ Menggunakan alasan, fakta, data-data, contoh nyata, dan demonstrasi ⊛ menggunakan berbagai teknik mempengaruhi yang unik, misalnya Melakukan koalisi politis dan memberikan informasi untuk memperoleh pengaruh tertentu. ⊛ Mengantisipasi pengaruh suatu tindakan tehadap pandangan orang lain

Kompetensi	Dimensi	Aktivitas
Teamwork and Cooperation,TW (kerja kelompok dan kerjasama)	⊛ Intensitas dan kesungguhan dalam mendukung kerjasama.(TW A.4-7) ⊛ Ukuran tim atau kelompok ⊛ Besar usaha/ inisiatif dalam membina kerjasama.	⊛ Mengundang semua anggota untuk berkontribusi dalam pengumpulan ide dan pendapat untuk dalam pembuatan keputusan atau rencana. ⊛ Mempublikasikan yang berkinerja baik, mendorong dan memberdayakan yang lain, membuat mereka merasa mampu dan dibutuhkan. ⊛ Bertindak untuk menghadirkan suasana yang akrab, moral yang baik, dan kooperatif. ⊛ Memecahkan konflik secara terbuka tergantung juga pada situasi.
Initiative, INT (Inisiatif)	⊛ Dimensi waktu, berkisar dari keputusan yang diambil untuk waktu lampau, sekarang atau peluang untuk masa yang akan datang. (INT A.1-3) ⊛ Usaha tambahan yang dilakukan berhubungan dengan tugas dalam suatu pekerjaan.(INT B.2, B.5)	⊛ Menangkap kesempatan-kesempatan yang muncul. ⊛ Menangani krisis secara cepat/tangkas dan efektif. ⊛ Melebihi batasan dari wewenang formal yang lain. ⊛ Bekerja melebihi jam kerja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan ketika belum diperlukan dalam pekerjaan.
Information Seeking, INF (Pengumpulan Informasi)	⊛ Seberapa jauh penyimpangan yang dilakukan individu dalam mengumpulkan informasi. (INF A.2,4,5)	⊛ Melakukan riset, untuk mendapatkan informasi/ data yang diperlukan atau umpan balik secara sistematis. ⊛ Mencari informasi dari berbagai sumber. ⊛ Secara fisik pergi keluar untuk melihat dan merasakan situasi.
Developing Others, DEV (Mengembangkan Orang lain)	⊛ Intensitas dorongan(DEV A.2-6) ⊛ Jumlah dan level orang yang didorong perkembangannya.	⊛ Memberikan arahan atau demonstrasi dengan alasan yang rasional termasuk sebagai strategi latihan atau memberikan dukungan praktikal atau asistensi, untuk mempermudah pekerjaan. ⊛ Memberikan umpan balik yang positif atau campuran yang menantang untuk pengembangan. ⊛ Melakukan pelatihan dalam jangka panjang.
Analytical Thinking (Kemampuan Menganalisis)	⊛ Tingkat kesulitan analisis ⊛ Ukuran masalah yang dianalisis	⊛ Melihat implikasi atau konsekuensi dari sebuah situasi atau informasi ⊛ Menganalisis situasi secara sistematis untuk menentukan penyebab atau konsekuensi. ⊛ Mengantisipasi rintangan secara realisitik dan merencanakan cara untuk mengendalikannya. ⊛ Memikirkan kedepan langkah-langkah dalam proses, analisis apa yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah tugas atau mencapai tujuan.

Kompetensi	Dimensi	Aktivitas
Directiveness/ assertiveness, DIR(kemampuan mengarahkan dan ketegasan)	⊛ Intensitas pengarahan, (DIR A3,4,6) ⊛ Jumlah dan tingkatan orang yang diarahkan.	⊛ Berbicara secara tegas, mampu berkata tidak untuk permintaan yang tidak masuk akal. ⊛ Menetapkan standar dan kualitas. ⊛ Menghadapi orang lain secara terbuka dan langsung mengenai masalah kinerja.
Team Leadership, TL. (Memimpin Kelompok)	⊛ Kekuatan peran kepemimpinan, (TL A.5,6) ⊛ Ukuran tim yang dipimpin ⊛ Besarnya usaha atau inisiatif untuk memimpin kerja kelompok.	⊛ Menjamin orang lain masuk kedalam misi, sasaran dan kebijakan pimpinan, berdiri untuk grup dalam hubungannya dengan organisasi yang lebih besar, mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan untuk kelompok ⊛ Menset dan mengkomunikasikan standar yang tinggi untuk kinerja kelompok.
Organizational Awareness and Relationship Building (kesadaran berorganisasi dan membangun hubungan kerja)	⊛ Kedalaman pemahaman dari organisasi ⊛ Kedekatan hubungan kerja ⊛ Gambaran hubungan/ jaringan kerja yang telah dibangun.	⊛ Memahami struktur organisasi informal, ⊛ Mengerti iklim dan budaya organisasi ⊛ Mengenali batasan-batasan organisasi yang tidak terlihat ⊛ Mengenali masalah dan peluang yang mempengaruhi organisasi. ⊛ Membangun hubungan dengan banyak orang ⊛ Membagi informasi pribadi untuk menciptakan dukungan/ empati.
Interpersonal Understanding(Empati)	⊛ Kedalaman dalam memahami orang lain, berkisar dari memahami alasan yang eksplisit atau emosi yang jelas sampai yang tersembunyi, untuk prilaku yang terus menerus. ⊛ Tanggapan terhadap keluhan, yaitu usaha yang dikeluarkan untuk mendengarkan dan memberikan tanggapan terhadap masalah orang lain.	⊛ Memahami sikap, minat, kebutuhan, dan pandangan orang lain. ⊛ Menginterprestasikan perilaku non verbal, mengerti mood dan perasaan orang lain. ⊛ Mengetahui apa motivasi orang lain. ⊛ Mengerti antara kekuatan dan batas yang dimiliki orang lain. ⊛ Mengerti alasan dari perilaku orang lain.
Self Confidence, SCF. (Percaya pada Diri Sendiri)	⊛ Kepercayaan diri dalam menghadapi tantangan atau resiko. (SCF A.1-6) ⊛ Tanggung jawab yang diambil dalam menghadapi kegagalan. (SCF B.1,2)	⊛ Menghadirkan pribadi yang percaya diri. ⊛ Memiliki kepercayaan akan penilaian dan kemampuan diri sendiri. ⊛ Melakukan tindakan meskipun ditentang oleh orang lain. ⊛ Menempatkan diri pada situasi ekstrim yang menantang. ⊛ Bertanggung jawab terhadap kegagalan ataupun masalah.

Kompetensi	*Dimensi*	*Aktivitas*
Conceptual Thinking (berpikir secara konseptual)	⊛ Kompleksitas dari proses berpikir, orisinil, mulai dari menggunakan aturan dasar sampai menciptakan teori baru untuk menjelaskan situasi yang komplek. ⊛ Kedalaman dan ukuran dari masalah yang dianalisis.	⊛ Melihat hubungan atau pola yang tidak jelas untuk orang lain. ⊛ Mengulas ketidakkonsistenan atau ketidaksesuian yang tidak jelas buat orang lain. ⊛ Secara cepat mengidentifikasi kunci pokok persoalan atau kunci tindakan pada situasi yang kompleks. ⊛ Menggunakan semangat, analogi atau kiasan yang orisinil.
Expertise/ Specialized Knowledge	Pengetahuan akan bidang pekerjaan	Pengetahuan atau keahlian yang diperlukan khusus dalam peran/ jabatannya.
Achievement Orientation (Semangat untuk Berprestasi)	⊛ Intensitas dan kelengkapan dari tindakan untuk mencapai pekerjaan dengan baik. ⊛ Besarnya pengaruh atau dampak dari usaha yang dilakukan. ⊛ Inovatif, yaitu usaha untuk membuat sesuatu yang baru atau berbeda, baik berupa tindakan maupun ide, dalam konteks pekerjaan dan organisasi.	⊛ Menciptakan ukuran keberhasilan sendiri dengan memikirkan dan membicarakan pengukuran tersebut. ⊛ Meningkatkan kinerja dengan menemukan cara lebih baik, cepat, dan lebih efisien dalam mengerjakan sesuatu. ⊛ Menset dan bertindak untuk mencapai hasil yang menantang untuk diri sendiri atau orang lain. ⊛ Melakukan analisis *Cost-Benefit.* ⊛ Memperhitungkan resiko *entrepreneurial.* ⊛ Tetap melakukan usaha *entrepreneurial.*

4.1.2 Model Kompetensi OPM

OPM (*US. Office of Personell Manager)* membuat model kompetensi sumber daya manusia yang merupakan himpunan dari model NAPA (*The National Academy of Public Administration)* dan model IPMA (*International Personnel Management Association).* Model NAPA membagi kompetensi sumber daya manusia profesional menjadi 5 peran yang terdiri dari peran bisnis (*business),* peran sumber daya manusia yang ahli (*HR Expert*), agen perubahan (*Change Agent),* pemimpin (*Leader*), peran penyokong (*Advocate).* Dalam model IPMA kompetensi sumber daya manusia dibagi menjadi 4 peran meliputi peran pemimpin (*leader),* peran rekan bisnis (*business partner),* peran agen perubahan (*Change Agent),* peran sumber daya manusia yang ahli (*HR Expert*). Keempat peran tersebut mempunyai hubungan. Model OPM merupakan himpunan dari kedua modelIPMA dan NAPA Dalam model kompetensi sumber daya manusia ini OPM membagi peran sumber daya manusia menjadi 5 peran yaitu : *Strategic Patner, leader, employee champion, technical expert,* dan *change consultant.* Model kompetensi OPM meliputi :

- 5 (lima) Peran sumber daya manusia.
- Kompetensi yang diperlukan didalam masing-masing peran sumber daya tersebut.
- Bagaimana kompetensi itu ditunjukkan (*demonstrates).*
- Aktivitas/ perilaku dari kompetensi tersebut.

Kompetensi pada model ini tidak terbatas pada peran tugas-tugas yang khusus. Pada kenyataannya kompetensi akan berubah-ubah atau tidak tetap pada berbagai peran sumber daya manusia.

Untuk membangun profil kompetensi dari manajer maka didalam penelitian ini digunakan peran leader dari model kompetensi generik OPM yang merupakan

Peran	Kompetensi	Ditunjukkan	Aktivitas
LEADER	• Pembuat Keputusan • Perencanaan dan evaluasi • Manajemen konflik • *Self-management* • *Self-esteem* • Komunikasi lisan	• Berpikir analitis, strategis, dan kreatif. • Pengetahu-an akan karyawan dan *line roles* • Pengetahu-an akan sistem bisnis dan teknologi informasi	• Mengambil keputusan • Mengatur sumber daya ex. Manusia, dana, perlatan • Menerapkan resolusi konflik dalam situasi organisasi • Menggunakan konsensus dan koalisi negoisasi membangun keahlian untuk pengembangan komunikasi keseluruhan.

himpunan model IPMA, NAPA, OPM sendiri. Peran *leader* dalam model ini digunakan karena seorang manajer tidak akan akan lepas dari peran seorang *leader*/pemimpin, sehingga kompetensi seorang pemimpin/ *leader* diperlukan dalam membangun profil kompetensi manajer. Model kompetensi sumber daya manusia untuk peran *leader*/ pemimpin dari model OPM dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2 Model Kompetensi Sumber Daya Manusia Dari Model OPM Untuk Peran Leader

4.2 Penggabungan Model Kompetensi Generik Untuk Manajer

Data model kompetensi sumber daya manusia untuk leader dari OPM, yang ditunjukkan pada tabel 2 akan digabungkan dengan model kompetensi umum dari manajer menurut Spencer yang telah dimodifikasi pada tabel 1 diatas Kedua model kompetensi tersebut mengacu pada 10 peran manajer menurut Henry Mintzberg yang terdapat pada gambar 2. Dari penggabungan model kompetensi generik untuk manajer dan *leader* dibangun profil kompetensi gabungan dari manajer.

Proses penggabungan model kompetensi generik ini sebagai berikut: Kompetensi dari setiap model terlebih dahulu akan diberikan kata kunci ataupun definisinya lalu setiap kompetensi yang memiliki kesamaan pada model kompetensi generik akan dikelompokkan dan digabung, Begitu pula dengan kesepuluh peran manajer. Kesepuluh peran manajer menurut Henry Mintzberg akan menjadi acuan untuk menggabungkan kedua model kompetensi generik untuk manajer. Hasil penggabungan ini akan membentuk profil kompetensi gabungan dari manajer.

Sebagai contoh penggabungan kompetensi : Untuk melaksanakan peran Manajer sebagai pemimpin diperlukan kompetensi generik dari manajer yang terdiri dari

- kompetensi generik menurut Spencer yaitu: Kemampuan mengarahkan dan ketegasan, memimpin kelompok, dampak dan pengaruh
- Dan kompetensi *leader* dari OPM yaitu : *Self management* (manajemen diri sendiri).

Kedua kompetensi generik ini akan digabungkan membentuk kompetensi gabungan dari manajer dan oleh peneliti kompetensi gabungan tersebut dinamakan *kompetensi memimpin kelompok.* Proses pengelompokkan serta penggabungan dilakukan dengan melihat *key word/ definisi* dari kompetensi. Contoh *key word/* definisi dari kompetensi dampat dan pengaruh adalah tindakan membujuk/

mempengaruhi orang lain, dimana kompetensi ini dibutuhkan dalam memimpin kelompok. Untuk beberapa definisi ataupun kata kunci yang diperlukan lebih lanjut dari proses membangun profil kompetensi dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini :

Tabel 3 Kata Kunci/ Definisi Dari Profil Kompetensi Gabungan

10 Peran Manajer Menurut Henry Mintzberg	Kata Kunci /definisi	Model Kompetensi Umum Dari Manajer Menurut Spencer	Kata Kunci/ definisi	Model Kompetensi OPM Dari leader	Kata Kunci/ definisi	Kompetensi Gabungan Dari Manajer
Pemimpin	Mempengaruhi orang lain melakukan tindakan dan mengatur diri sendiri	⊛ kemampuan mengarahkan dan ketegasan ⊛ Memimpin Kelompok ⊛ dampak dan pengaruh	Membujuk, meyakinkan dan mempengaruhi orang lain	*Self-management*	Mengatur diri sendiri, punya skedul waktu	Memimpin kelompok
pemuka simbolis Perwakilan	Aktualisasi diri	----------	----------	*Self-Esteem*	Pengharga an terhadap diri sendiri	*Self-Esteem*
Perantara Penerus informasi Negosiator	Berhubungan dengan pihak lain Menyebarluaskan keputusan perundingan	----------	----------	Komuni-kasi Lisan	Menyampaikan/menyebarluaskan informasi kepada yang lain	Komuni-kasi Lisan
Wiraswasta	Berani mengambil resiko dalam membuat keputusan	Inisiatif	Melakukan sesuatu dalam membuat keputusan melebihi tuntutan pekerjaan tanpa menunggu perintah terlebih dahulu	Pembuat keputusan	membuat keputusan	Pembuat keputusan
Pengalokasian sumber daya	Kepada siapa, kapan, untuk apa, bagaimana sumber daya itu dialokasikan dalam membuat keputusan	Percaya diri sendiri	Keyakinan terhadap kemampuannya membuat keputusan sendiri			
Penangkal kesulitan	Menghadapi kesulitan/ konflik yang timbul	----------	----------	Manajemen konflik	Memanaj konflik yang ada	Manajemen konflik

Spencer (1993:201)

Dari tabel kunci diatas dibangun Profil kompetensi gabungan untuk manajer yang seselengkapnya dapat dilihat pada tabel 4 halaman berikut ini.

Tabel 4 PROFIL KOMPETENSI GABUNGAN UNTUK MANAJER

10 Peran Manajer Menurut Henry Mintzberg	Model Kompetensi Umum Dari Manajer Menurut Spencer	Model Kompetensi Dari leader Menurut gabungan Model IPMA, NAPA, dan OPM	Kompetensi Gabungan Dari Manajer
⊛ Pemimpin	⊛ Directiveness/ assertiveness (kemampuan mengarahkan dan ketegasan ⊛ Team Leadership (Memimpin Kelompok) ⊛ Impact and Influence (dampak dan pengaruh)	⊛ *Self-manajemen*	Memimpin kelompok
⊛ pemuka simbolis ⊛ Perwakilan	----------	⊛ *Self-esteem*	*Self-esteem*
⊛ Perantara ⊛ Penerus Informasi ⊛ Negosiator	----------	⊛ Komunikasi lisan	Komunikasi Lisan
⊛ Monitoring Aliran Informasi	⊛ Information Seeking (Pengumpulan Informasi)	⊛ Perencanaan Dan evaluasi	Perencanaan dan evaluasi
⊛ Wiraswasta ⊛ Pengalokasian Sumber daya	⊛ Initiative (Inisiatif) ⊛ Self Confidence (Percaya pada Diri Sendiri)	⊛ Pembuat Keputusan	Pembuat Keputusan
⊛ Penangkal Kesulitan	----------	⊛ Manajemen Konflik	Manajemen Konflik
----------	⊛ Teamwork and Cooperation (kerja kelompok dan kerjasama)	----------	Kerja kelompok dan kerjasama
----------	⊛ Developing Others (Mengembangkan Orang lain)	----------	Mengembangkan orang lain
----------	⊛ Organizational Awareness and Relationship Building (kesadaran berorganisasi dan membangun hubungan kerja)	----------	Kesadaran berorganisasi dan membangun hubungan kerja
----------	⊛ Expertise/ Specialized Knowledge	----------	Pengetahuan khusus
----------	⊛ Achievement Orientation (Semangat untuk Berprestasi)	----------	Semangat Untuk berprestasi
----------	⊛ Interpersonal Understanding (Empati)	----------	Interpersonal Understanding (Empati)
----------	⊛ Analytical Thinking (Kemampuan Menganalisis)	----------	Analytical Thinking (Kemampuan Menganalisis)
----------	⊛ Conceptual Thinking (berpikir secara konseptual)	----------	Conceptual Thinking (berpikir secara konseptual)

4.3 Contoh Model Kompetensi Manajer berdasarkan Profil kompetensi gabungan Untuk Manajer

Keempat belas kompetensi gabungan dari manajer pada tabel 5 diatas dibangun dari model-model gabungan kompetensi generik untuk manajer yang telah digunakan secara umum dalam industri. Kemudian kompetensi gabungan ini akan dikustomisasi sesuai dengan job deskripsi manajer pada PT. INTI, khususnya dalam penelitian ini hanya membangun 2 model kompetensi manajer yaitu, manajer pengembangan organisasi dan manajer pelayanan personalia pada divisi SDM dan organisasi. Contoh model ini dibuat untuk melihat cocok atau tidaknya profil kompetensi untuk manajer yang telah dibangun dengan kebutuhan kompetensi seorang manajer dalam melakukan tugasnya dengan melihat job deskripsi.

Model kompetensi Manajer Pengembangan Organisasi yang meliputi:

- Data job deskripsi dalam contoh diambil dari jabatan manajer pelayanan personalia dan manajer pengembangan organisasi pada PT. INTI.
- Kompetensi untuk manajer yang diambil dari profil kompetensi gabungan untuk manajer pada tabel 4.
- Perilaku ataupun aktivitas dari kompetensi tersebut yang berhubungan dengan deskripsi pekerjaan, merujuk pada aktivitas ataupun perilaku pada model kompetensi generik Spencer dan peran *leader* dalam model kompetensi himpunan model OPM.

V. SIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini merumuskan 14 profil kompetensi manajer berdasarkan gabungan model kompetensi generik dari manajer menurut Spencer, Model OPM dengan peran leader dan 10 peran manajer menurut Henry Minztberg. Keempat belas profil tersebut adalah
    1. Memimpin kelompok
    2. *Self-esteem*
    3. Komunikasi Lisan
    4. Perencanaan dan evaluasi
    5. Pembuat Keputusan
    6. Manajemen Konflik
    7. Kerja kelompok dan kerjasama
    8. Mengembangkan orang lain
    9. Kesadaran berorganisasi dan membangun hubungan kerja
    10. Pengetahuan khusus
    11. Semangat Untuk berprestasi
    12. Interpersonal Understanding (Empati)
    13. Analytical Thinking (Kemampuan Menganalisis)
    14. Conceptual Thinking (berpikir secara konseptual).
2. Penelitian ini membuat 2 contoh model kompetensi untuk manajer pengembangan organisasi dan manajer pelayanan personalia, model ini meliputi : uraian tugas, kompetensi yang dibutuhkan pada uraian tugas tersebut, serta perilaku dari kompetensi tersebut. Kompetensi yang dibutuhkan dari uraian tugas diambil dari keempat belas profil kompetensi gabungan.
3. Profil kompetensi dalam penelitian ini berguna bagi PT. INTI untuk memudahkan dalam menentukan analisis kebutuhan pelatihan serta melakukan penilaian

individu, dan jika manajer tersebut tidak berhasil menjalankan salah satu dari uraian tugasnya akan lebih mudah untuk mendekteksi penyebab kegagalannya.

4. Keunggulan dari profil kompetensi ini adalah berusaha menggabungkan model OPM untuk profil kompetensi manajer dan model kompetensi generik untuk manajer menurut Spencer, serta 10 peran manajer menurut Henry Mintzberg. Model Spencer melihat kompetensi manajer secara generik berdasarkan 36 model manajerial yang berbeda melingkupi semua level manajer, fungsi dan lingkungan kerja manajer. Profil kompetensi ini menekankan pada aspek kompetensi manajerial, manajer diharapkan melihat dampak dan pengaruh apa saja yang dapat memperbaiki pekerjaan dalam perusahaan, serta tindakan untuk mencapai keberhasilan. Pada model OPM menekankan pada aspek kepemimpinan, yang mana seorang manajer memerlukan kepemimpinan dalam hubungannya kebawah dan pengambilan keputusan. Sedangkan model Henry Mintzberg menekankan aspek peran-peran yang diperlukan oleh manajer. Profil kompetensi manajer pada model ini masing-masing ada yang memiliki kesamaan, dan akan dikelompokkan menjadi satu kesatuan, sedangkan yang tidak memiliki kesamaan akan berdiri sendiri, sehingga diharapkan penggabungan profil kompetensi manajer dari ketiga model diatas dapat melengkapi profil kompetensi untuk manajer yang telah ada sebelumnya.

Kelemahan penelitian ini adalah penerapan model kompetensi manajer menggunakan profil kompetensi gabungan dengan mengambil contoh jabatan/ tugas manajer pengembangan organisasi dan manajer pelayanan personalia pada PT. INTI banyak menggunakan unsur-unsur subyektivitas dalam menganalisis kompetensi yang diperlukan pada masing-masing deskripsi tugas. Selain itu penelitian ini masih perlu dikembangkan kerangka penilaian yang lebih jelas/ solid yang merupakan tahapan berikutnya dari penelitian ini, khususnya dalam hal:

1. mencari cara untuk mendapatkan kesepakatan dalam mengidentifikasi kata kunci dari dimensi-dimensi pekerjaan/ peran/ kompetensi dalam model OPM, Model Spencer dan 10 peran menurut Henry Mintzberg.
2. mencari cara dalam mendapatkan kata kunci dalam menghubungkan profil kompetensi yang dibutuhkan dengan deskripsi tugas manajer pada PT. INTI.
3. memeriksa kelengkapan tugas manajer di PT. INTI yang tertulis dalam deskripsi tugas.

Penilaian secara kelompok, tehnik-tehnik AHP, pengembangan model baku (generik) dari Spencer, Mintzberg dan pakar-pakar lainnya menjadi model yang lebih rinci merupakan arah perbaikan yang dapat ditempuh untuk mengatasi kelemahan-kelemahan diatas.

VI. Saran

Model kompetensi dari manajer di dalam penelitian ini masih merupakan profilling job, maka untuk tahapan selanjutnya diperlukan profil individu (individu asessment). Untuk menghasilkan profil pegawai , digunakan metode uji kompetensi melalui asessment/ penilaian 360° derajat (oleh atasan, bawahan rekan selevel, dan pelanggan) dan wawancara perilaku. Kedua metode tersebut umumnya digunakan untuk level yang tinggi sedangkan level yang lebih rendah, penilaian dilakukan oleh atasan saja.

Dengan semakin banyaknya jumlah karyawan maka untuk memelihara database kompetensi harus ditunjang dengan aplikasi sistem informasi SDM yang terintegrasi (komputerisasi).

Proses penyusunan Sistemnya sendiri di PT. INTI, dapat dimulai dengan pembentukan Tim Penyusun. Tim ini kemudian mengadakan sosialisasi ke seluruh perusahaan, termasuk mengadakan sejumlah workshop untuk sosialisasi tentang Kompetensi, dan membentuk Expert Group, dimana setiap departemen mempunyai perwakilan di dalamnya.

Beberapa kendala yang perlu diperhatikan PT. INTI dalam implementasi model kompetensi ini antara lain dibutuhkannya waktu dalam melakukan penilaian kompetensi individu, resources, serta perlunya standarisasi kompe-tensi untuk pekerjaan yang hampir sama di beberapa depertemen. Standar kompetensi adalah pernyataan-pernyataan mengenai pelaksanaan tugas di tempat kerja yang digambarkan dalam bentuk hasil output berikut :

- Apa yang diharapkan dapat dilakukan oleh peserta/ staff.
- Tingkat kesempurnaan pelaksanaan kerja yang diharapkan dari karyawan/ staff.
- Bagaimana menilai bahwa kemampuannya telah berada pada tingkat yang diharapkan.

DAFTAR PUSTAKA

Competency Model for human Resources Professionals http://www.opm.gov/studies/transapp.pdf

Dubois, David,*Competency-Based Performance Improvement : A strategy for Organizational Change."*, Human Resource Development Press, 1993

Handoko, T. Hani, *Manajemen*, BPFE-Yogyakarta, cetakan ke-9, Agustus, 1995
Informasi Psikologi on line dari situs www.e-psikologi.com

Mitrani, Alain, *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi,* Pustaka Utama Grafiti-Jakarta, 1995

Mintzberg, Henry, *Mintzberg on Management Inside Our Strange World of Organization,* A division of Mac. Millan, Inc., New York, 1989

Profile of Public Service Leadership Competencies (1998). Available at http://publiservice.gc.ca/hr/ppc/profile/profile_main_e.htm

Spencer, L. M. & Spencer, S. M., *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons, Inc, 1993

The Role of Competencies in an Integrated HR Strategy, ACA Journal, Summer 1996