

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kompetensi**

##### **2.1.1 Definisi Kompetensi**

Becker, Huselid, Ulrich (2001 : 156), mengemukakan bahwa kompetensi ditunjukkan dengan karakteristik individu yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, atau karakteristik kepribadian yang berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Menurut kamus kompetensi (1998), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan. Selanjutnya kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja (Lasmahadi, Jakarta, 12/12/2002, *online*).

Selanjutnya Spencer & Spencer (1993 : 9), mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang atau individu yang berkaitan dengan efektivitas kinerja dan atau kinerja superior dalam suatu pekerjaan dan keadaan tertentu.

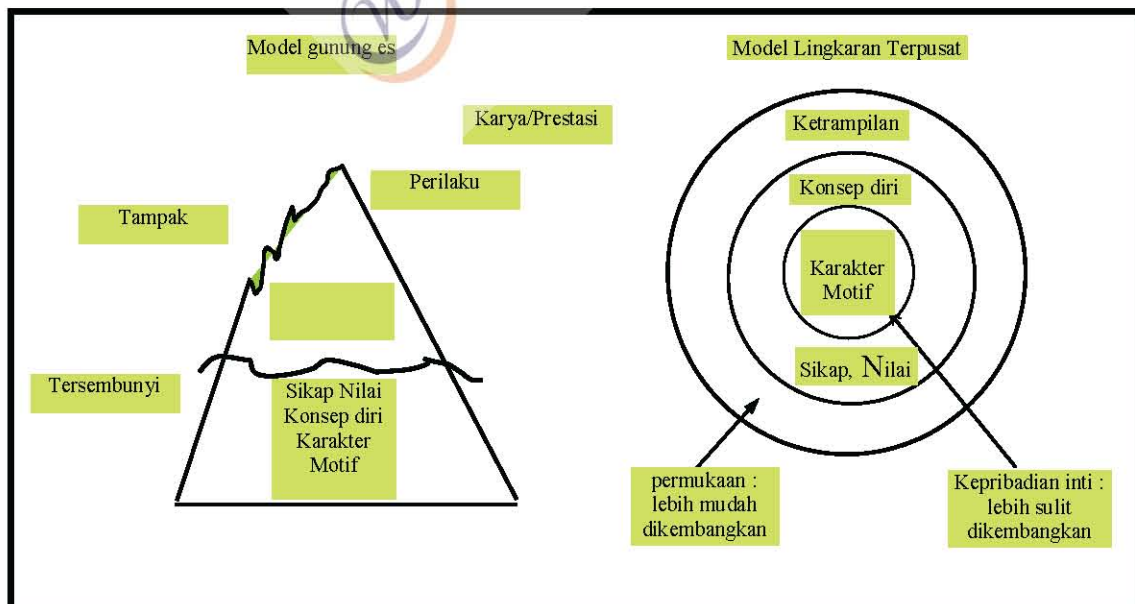
Sebagai karakteristik dasar, kompetensi merupakan bagian dari kepribadian individu yang relatif dalam dan stabil, dapat dilihat dan diukur dari perilaku individu yang bersangkutan di tempat kerja atau dalam berbagai situasi. Untuk itu kompetensi seseorang mengindikasikan kemampuan berperilaku seseorang dalam berbagai situasi yang cukup konsisten untuk suatu perioda waktu yang cukup panjang dan bukan hal yang kebetulan semata. Kompetensi dapat digunakan untuk menduga atau

terbukti secara empiris merupakan penyebab suatu keberhasilan perilaku atau kinerja, yang secara akademis didasarkan pada kriteria ukuran keberhasilan sebagai standar kinerja yang dapat diterima secara bisnis maupun sosial.

Berdasarkan definisi-definisi kompetensi, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja itu merupakan kompetensi, apabila aspek-aspek tersebut mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superior. Dengan demikian kompetensi pada dasarnya merupakan karakteristik individu yang menyatu dengan jiwa, pikiran dan perilaku yang apabila diaktualisasikan dalam suatu pekerjaan atau tugas dapat memberikan kinerja yang terbaik.

### 2.1.1.1 Karakteristik kompetensi

Karakteristik kompetensi terdiri dari lima sumber, yaitu *motive*, *trait*, *self concept*, *knowledge* dan *skill* (Spencer & Spencer, 1993), sebagaimana terdapat pada gambar di bawah ini :



Gambar 2.1. Karakteristik Kompetensi  
(Sumber : Spencer & Spencer, 1993)

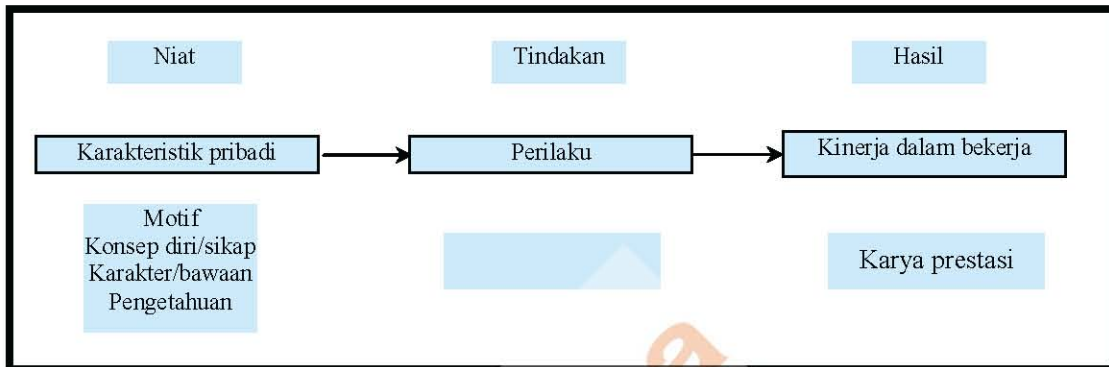
Menurut Mitzani et.al (1992 : 28), pengertian dari sumber karakteristik tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Motive* (motif) adalah sesuatu yang secara konsisten menjadi dorongan, dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan.
2. *Trait* (karakter) adalah unsur bawaan seperti bakat dan watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.
3. *Self concept* (konsep diri ) merupakan gambaran atas diri sendiri yang terdiri dari sikap dan nilai-nilai yang diyakininya.
4. *Knowledge* (pengetahuan) adalah informasi yang dimiliki seseorang pada area disiplin yang tertentu secara spesifik. Pengetahuan akan dapat memprediksikan apa yang mampu dilakukan seseorang, bukan apa yang akan dilakukan.
5. *Skill* (keterampilan) merupakan kemampuan untuk melakukan suatu tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.

Dengan demikian karakteristik kompetensi memiliki perbedaan letak atau keadaan, yaitu kompetensi *knowledge* dan *skill* lebih bersifat nyata atau *visible*, sehingga mudah dalam pengembangannya, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, sedangkan *motive*, *trait* dan *self concept* bersifat tersembunyi dan merupakan karakteristik kepribadian manusia yang paling dalam, sehingga lebih sulit untuk dikembangkan.

### 2.1.1.2 Hubungan Kausal

Berdasarkan pada teori perilaku klasik yang menjelaskan sebab-akibat (kausalitas) antara *intention*, *action* dan *outcome*, pada gambar 2.2 di bawah ini dinyatakan sebagai niat, tindakan dan hasil untuk memodelkan kompetensi sebagai hubungan sebab akibat.



Gambar 2.2 Kompetensi Model Hubungan Sebab-akibat  
(Sumber : Spencer & Spencer, 1993)

Pemicu tindakan secara sadar seseorang berasal dari adanya keinginan/niat untuk berbuat sesuatu yang dapat dipicu dan dipengaruhi oleh motif/dorongan, konsep diri, dan karakter/unsur bawaan, serta pengetahuan diskriptif individu, sehingga niat mendorong tindakan seseorang. Tindakan seseorang yang dilakukan sesuai dengan tuntutan posisi/pekerjaan atau permasalahan/tugas yang dihadapinya didasari oleh keterampilan yang dimilikinya. Perilaku terampil ini pada akhirnya memberikan hasil kerja, yang seringkali digunakan sebagai ukuran kinerja dalam bekerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa dalam personal karakteristik terkandung maksud dan tujuan yang dikendalikan oleh motif, karakter, konsep diri dan pengetahuan yang diaktualisasikan kedalam perilaku yang bertindak berdasarkan keterampilan yang dimilikinya untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan.

### 2.1.1.3 Referensi Kriteria

Kriteria yang sering digunakan dalam studi kompetensi adalah sebagai berikut :

#### 1. Performansi superior

Tingkatan kinerja superior ini dapat diperoleh secara statistik, dimana pada tingkatan ini biasanya dicapai oleh satu yang terbaik dari sepuluh orang total populasi, atau sepuluh persen terbaik dari pegawai yang ada.

#### 2. Performansi efektif

Kriteria ini merupakan level minimum yang dapat diterima dalam pekerjaan, dalam praktek sehari-hari, sehingga performansi efektif sering diambil pada tingkat prestasi rata-rata.

Berdasarkan kriteria tersebut, maka kompetensi dapat dikategorikan ke dalam dua bagian, yaitu :

- a. Kompetensi minimum (*threshold*), menunjukkan suatu tingkat kompetensi yang penting yang dibutuhkan seseorang dalam pekerjaannya agar efektif namun belum mengakibatkan individu tersebut memiliki performansi superior atau di atas rata-rata
- b. Kompetensi diferensiasi, menunjukkan suatu tingkat kompetensi yang dapat membedakan performansi superior dan rata-rata.

### 2.1.2 Pentingnya Menyusun Kebutuhan Kompetensi Jabatan

Dalam Manajemen sumber daya manusia klasik yang konvensional, salah satu informasi sentral yang dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan aktivitas MSDM adalah spesifikasi jabatan (*job spesification*) dan kualifikasi

individu/pegawai (*individual qualification*). Informasi yang tercakup dalam dua dokumen ini biasanya terdiri dari pendidikan formal yang dibutuhkan untuk suatu jabatan dan yang dimiliki pemegang jabatan, keterampilan yang harus dimiliki pemegang jabatan sebelum menduduki jabatan ini dan ketrampilan yang sebenarnya dimiliki pemegang jabatan, dan masa kerja minimum yang relevan yang harus dimiliki pemegang jabatan dan masa kerja yang relevan yang sebenarnya dimiliki oleh pemegang jabatan.

Secara konseptual, cakupan spesifikasi jabatan dan kualifikasi individu tidak memiliki permasalahan yang mendasar, karena kedua dokumen tersebut dimaksudkan untuk mengukur tingkat kebutuhan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang diperlukan suatu jabatan dan yang dimiliki individu pemegang jabatan. Namun secara operasional, kedua dokumen ini tidak mampu memberikan ukuran kesesuaian antara jabatan dengan individu yang diharapkan.

Dalam pelaksanaan operasional manajemen SDM, ijazah, sebagai contoh, digunakan oleh banyak organisasi untuk mengukur tingkat pengetahuan yang dimiliki individu dan tingkat pengetahuan yang dibutuhkan suatu jabatan. Sebagaimana diketahui bersama, seseorang bisa saja memiliki ijazah Sarjana strata satu yang sama tingkatannya, akan tetapi tingkat pengetahuan yang dimiliki akan berbeda .

Demikian pula halnya dengan ukuran ketrampilan, dalam spesifikasi jabatan disebutkan judul pelatihan apa yang harus dimiliki oleh calon pemegang jabatan. Sering dijumpai, pelatihan dengan judul yang sama memberikan pengetahuan dan ketrampilan yang sangat berbeda baik kedalaman materi maupun kualitasnya. Bahkan tidak jarang dilaporkan, pelatihan dengan judul yang berbeda ternyata

memberikan materi pelatihan yang serupa karena diberikan oleh instruktur dan penyelenggara yang sama.

Hal yang paling sulit ditemukan, pada saat para praktisi ingin mengidentifikasi sikap seperti apa yang sesuai untuk suatu jabatan dan bagaimana cara mengidentifikasi dan mengukur sikap individu calon pemegang jabatan, akhirnya langkah pragmatis diambil dengan menggunakan data masa kerja untuk mendeskripsikan sikap yang dituntut suatu jabatan dan sikap yang dimiliki individu. Hal ini dilakukan dengan suatu asumsi bahwa jika seseorang sudah menjabat posisi tersebut dalam waktu yang cukup lama mengetahui sikap yang diperlukan untuk dapat menjalankan posisi yang didudukinya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa praktek manajemen SDM konvensional yang didasarkan pada dokumen spesifikasi jabatan dan kualifikasi individu menggunakan ukuran-ukuran yang tidak efektif dan cenderung sulit untuk obyektif.

Untuk itu, sejak awal 90-an, cakupan spesifikasi jabatan dan kualifikasi individu pada Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (*Competency-Based Human Resource Management*) atau MSDM-BK direvisi dengan memasukan dimensi-dimensi kompetensi yang diperlukan organisasi perusahaan. Konsep dimensi kompetensi yang dihasilkan dapat memberikan ukuran kuantitatif kemampuan manusia yang dapat digunakan untuk membedakan antara mereka yang sukses (*superior*) dengan yang biasa-biasa saja di tempat kerja yang tidak menimbulkan dampak diskriminasi.

Dengan konsep kompetensi memungkinkan dikembangkan sistem manajemen SDM secara terintegrasi mulai dari proses rekrutmen, seleksi,

penempatan sampai dengan terminasi. Dengan dikembangkannya kebutuhan kompetensi jabatan yang dapat dikodefikasi secara kuantitatif pengembangan aplikasi Sistem MSDM menjadi lebih mudah dan efisien dari sebelumnya. Sasaran MSDM untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat pada saat yang tepat (*the right person at the right place and at the right time*) jadi lebih memungkinkan.

Dalam Sistem Informasi MSDM-BK ini keputusan yang diambil dan aktivitas yang dilaksanakan selalu mengacu kepada kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu yang terukur dan dapat teramati validitasnya berdasarkan perilaku seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi. Dengan mengacu kepada KKJ dan KI ini dapat dibangun suatu sistem informasi yang terintegrasi. Sistem ini dapat memberikan berbagai laporan yang dibagi berdasarkan fungsi sumber daya manusia, yang diperlukan pelayanan sumber daya manusia berdasarkan *database* KKJ dan KI. Sehingga keputusan yang diambil lebih cepat, transparan, adil dan tidak diskriminatif serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

### **2.1.3 Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam Skala Kompetensi**

Setiap deskripsi kompetensi dilengkapi dengan tabel yang berisikan skala. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penentuan skala kompetensi, yaitu sebagai berikut :

1. Skala bervariasi panjangnya tergantung variasi kompetensinya;
2. Masing-masing level skala disusun berdasarkan intensitas, kompleksitas dari masing-masing kompetensi. Intensitas menggambarkan maksud dan

terselesaikannya tindakan untuk merealisasikan maksud tersebut; kompleksitas menggambarkan kepentingan dari masing-masing tindakan;

3. Tiap level dapat dibedakan dari level yang lain. Sistem penomoran level kompetensi jabatan (KKJ) dimulai dari 0 sebagai titik netral, sedangkan untuk level kompetensi individu (KI) biasanya ada beberapa kompetensi yang memiliki nilai negatif yang menunjukkan perilaku tersebut tidak diharapkan untuk dilakukan. Nilai negatif ini berguna dalam seleksi dan pengembangan sumber daya manusia.
4. Tingkat kompetensi yang lebih tinggi tidak harus selalu lebih baik, karena skala yang disusun lebih menggambarkan intensitas, kelengkapan atau kompleksitas dari uraian setiap kompetensi.
5. Dalam penentuan kebutuhan tingkat kompetensi yang paling penting untuk dicari yaitu pada tingkatan mana individu akan melaksanakan pekerjaan dengan cara yang lebih baik.

Dengan demikian sangat penting untuk menentukan level kompetensi terbaik untuk setiap jenis pekerjaan, dan tidak mengasumsikan bahwa level yang lebih tinggi akan memberikan performansi yang lebih baik.

#### **2.1.4 Metode Identifikasi Kebutuhan Kompetensi Jabatan**

Dalam tahap awal studi identifikasi kompetensi, diperlukan penentuan kriteria performansi yang efektif dalam bekerja beserta definisinya (Spencer & Spencer, 1993:97). Setelah kriteria performansi efektif ditentukan, maka informasi tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi secara jelas keluaran yang dapat dicapai dari kelompok superior dan rata-rata, sehingga dapat diperoleh individu yang berasal dari

kelompok superior dan kelompok efektif dalam bekerja atau yang rata-rata. Berdasarkan sampel kriteria superior yang teridentifikasi, selanjutnya dapat digunakan beberapa metode penentuan kebutuhan kompetensi jabatan sebagai berikut :

### **1) Metode *Behavioral Event Interview* (BEI)**

Dalam metode BEI, pekerja yang berkinerja superior dan rata-rata di wawancara dengan mendalam menggunakan teknik BEI yang dikembangkan oleh David C. McClelland. Metode BEI diperoleh dari pengembangan metode *Critical Incident* (CI) oleh Flanagan. Dalam CI dilakukan interview, meminta responden untuk mengidentifikasi dan menjabarkan situasi-situasi yang paling kritis yang ditemui dalam pekerjaannya.

Pewawancara meminta informasi kepada yang diwawancarai mengenai situasi atau pekerjaan apa, siapa yang terlibat, apa yang dilakukan dalam menghadapi situasi atau pekerjaan tersebut, dan apa hasil yang dikeluarkan. Berbeda dengan metode BEI, cara ini lebih berkembang dari metode CI Flanagan. Dalam metode BEI dilakukan *Thematic Appreciation Test* (TAT) yang mengidentifikasi hasil data dari kepribadian dan gaya berpikir responden (contoh : apa yang dipikirkan, dirasakan dan yang diinginkan untuk menyelesaikan suatu masalah atau situasi).

Hal ini memungkinkan pewawancara mengukur kompetensi seperti motivasi dalam mencapai sukses (*achievement orientation*) atau logika berpikir dan menyelesaikan masalah. Pada metode BEI responden diminta fokus pada situasi kritis yang sudah dihadapi dengan data kemampuan dan kompetensi yang dipergunakannya.

Beberapa keunggulan dari metode BEI :

- a. Identifikasi secara empiris kompetensi-kompetensi dari data umum yang dikumpulkan dengan metode pengumpulan data yang lain;
- b. Lebih jelas/presisi mengenai bagaimana kompetensi ditunjukkan;
- c. Mengidentifikasi dengan tepat bagaimana kinerja ditunjukkan dalam menangani pekerjaan-pekerjaan khusus atau masalah tertentu;
- d. Bebas dari rasial, perbedaan jenis kelamin dan budaya;
- e. Data bersifat general dan dapat diterapkan pada penilaian-penilaian seperti *assessment*, pelatihan dan jalur karir.

Metode BEI juga memiliki beberapa kelemahan sebagai berikut :

- a. Membutuhkan waktu dan biaya yang cukup banyak;
- b. Membutuhkan pengetahuan yang luas dari para pakar;
- c. Data kuantitatif yang kurang dimanfaatkan;
- d. Tidak praktis untuk analisis pekerjaan yang dalam jumlah besar.

## 2) Metode *Expert panel*

*Expert panel* merupakan kegiatan diskusi untuk menghasilkan gagasan-gagasan yang menentukan karakteristik pekerja yang minimal dibutuhkan dalam bekerja dan karakteristik pekerja yang superior. *Expert panel* ini memprioritaskan kepentingan karakteristik dalam mencapai kesuksesan bekerja.

Dalam *expert panel* dilakukan diskusi para pakar yang membahas karakteristik pekerja yang dibutuhkan, sehingga lebih jauh akan menjadi gambaran kompetensi. Disamping membahas kebutuhan karakteristik pekerja,

dibahas pula perbedaan dalam suatu karakteristik tersebut antara yang superior dan yang rata-rata.

Keuntungan dari metode *expert panel*, sebagai berikut :

- a. Cepat dan efisien dalam pengumpulan yang dapat menghasilkan data yang bermanfaat;
- b. Anggota panel menjadi berpengetahuan dalam konsep kompetensi, metode *assessment* , dan variable-variabelnya, serta keterlibatan mereka dapat membangun konsensus untuk studi-studi selanjutnya.

Kelemahan dari metode *expert panel*, sebagai berikut :

- a. Memungkinkan teridentifikasinya hanya item yang abstrak dan yang sulit diterjemahkan ke dalam suatu tindakan nyata yang dapat diukur.
- b. Kurangnya faktor-faktor kompetensi yang kritis, karena tidak diketahuinya aspek psikologikal atau tidak dikenalnya kosakata yang berkaitan dengan faktor tersebut.

Pengalaman menunjukkan bahwa hipotesa *expert* mengenai kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan, 50% akurat, hal ini dibandingkan dengan metode BEI. Para *expert* menjelaskan dalam sekali waktu 25 % data kompetensinya tidak valid dibandingkan dengan BEI, dan juga dalam sekali waktu 25% data kompetensi tidak ada dibandingkan dengan data BEI.

### **3) Metode *Survey* menggunakan kuesioner (skala ordinal)**

Dalam pengumpulan data dengan metoda *survey*, para pakar dan anggota organisasi mengemukakan item-item kompetensi ( kompetensi atau indikator perilaku ) menurut kepentingannya dalam bekerja yang efektif, seberapa sering kompetensi digunakan, dan lainnya. Umumnya metode *survey* difokuskan pada:

- a. Berapa banyak keahlian yang membedakan superior dan yang rata-rata ?
- b. Apakah ada kompetensi selain dari keahlian seperti karakteristik personal menjadi bagian dari item kompetensi tersebut ?
- c. Apakah ada kompetensi khusus yang dapat dijadikan acuan dalam pemilihan pemegang jabatan untuk setiap jabatan ?
- d. Apakah ada keahlian yang dapat dikembangkan ?

Analisis statistik tingkat kinerja dari karakteristik kompetensi dapat memberikan suatu rangking kepentingan berdasarkan dari *superior performance*. Hasil ini pula dapat dijadikan prioritas dalam penyeleksian, pelatihan dan upaya desain pekerja.

Beberapa petunjuk dalam mengembangkan *survey* item kompetensi :

- a. Mengidentifikasi perilaku atau karakteristik dari pemegang jabatan, bukan dari tugas jabatan;
- b. Menyediakan deskripsi yang singkat dan padat;
- c. Responden sebaiknya manajer atau orang yang melakukan pekerjaan dengan kinerja yang superior atau para pakar dalam bidang pekerjaan tersebut

Kelebihan dari metode *survey* :

- a. Dapat memfasilitasi pengumpulan data dengan cepat dan murah dengan menggunakan analisis statistik. Pekerjaan dalam jumlah yang banyak dapat diteliti dengan efisien dan dapat mengidentifikasi perubahan tren kebutuhan kompetensi dalam waktu yang berbeda;
- b. Dapat menerima masukan-masukan dari pemegang jabatan dan membangun konsensus dalam studi kompetensi ini dengan para pemegang jabatan.

Kekurangan dari metode survei ini :

- a. Tidak dapat meneliti dan menghasilkan langsung kompetensi baru dari masukan dari para pemegang jabatan atau para pakar pada saat survey berlangsung;
- b. Dapat menjadi tidak efisien jika pertanyaan dalam jumlah yang banyak memungkinkan responden akan menjawab datar atau hanya menjawab dengan asal karena pertanyaan yang terlalu banyak dan menjemukan.

#### 4) Pengumpulan data dengan metode *computer based expert system*.

Dengan adanya sistem pakar untuk integrasi MSDM berbasis kompetensi memungkinkan dapat dilakukan penelitian untuk studi kebutuhan kompetensi bagi objek pekerjaan. Dengan *expert system* ini akan menghasilkan pengelolaan analisis dan menyediakan deksripsi yang detail mengenai kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut dengan untuk yang memiliki *performance* rata-rata maupun yang superior.

Kelebihan dari metode *computer based expert system* :

- a. Memiliki data yang dapat diakses;
- b. Efisien;
- c. Produktif.

Kekurangan dari metode *computer based expert system* :

- a. Akurasi data tergantung dari data yang telah dimasukkan dalam sistem pakar tersebut;
- b. Tidak dapat ditemukan suatu kompetensi baru dalam studi kebutuhan kompetensi untuk suatu pekerjaan.

## 5) Metode Subyektif

Dalam metode ini pekerja atau yang diobservasi memberikan catatan pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan sepanjang waktu dengan detail. Data yang terkumpul dengan memberikan pertanyaan tertulis, panel interview atau tinjauan langsung.

Kelebihan dari metode analisis jabatan :

- a. Menghasilkan data *job description* yang lengkap untuk desain pekerjaan, analisis kompensasi dan kompetensi analisis;
- b. Menyediakan data dapat digunakan untuk prosedur pemilihan pemegang jabatan;
- c. Data yang terkumpul dapat dielaborasi dengan metode lain.

Kekurangan dari metode analisis jabatan :

- a. Hanya menyediakan karakteristik pekerjaan saja dan tidak karakteristik personal yang dibutuhkan;
- b. Terlalu detail sulit mencari tugas-tugas yang penting dan kata kunci dari deskripsi pekerjaan.

## 6) Metode Observasi langsung.

Kegiatan mengumpulkan data dengan terjun langsung ketempat kerja pekerjaan tersebut, sehingga dapat melihat dan memahami langsung pekerjaan dan perilaku dalam pekerjaan tersebut.

Terdapat kelebihan dan kekurangan dari metode observasi langsung, yaitu kelebihan dari metode observasi langsung dapat mengecek dengan baik kompetensi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan panel, survei dan BEI,

sedangkan kekurangan dari metode observasi langsung yaitu Membutuhkan biaya yang cukup tinggi dan tidak efisien karena hal ini seringkali jika dilakukan suatu peninjauan pekerja melakukan pekerjaan dengan sangat baik sekali dan hal ini menunjukkan kesan bahwa individu yang dinilai *performancenya*.

### 2.1.5 Kamus Kompetensi Spencer

Secara umum kompetensi yang ada dikategorikan ke dalam enam kelompok, dan masing-masing kompetensi dijabarkan sehingga diperoleh 20 kompetensi yang memiliki 41 dimensi/ukuran (Spencer & Spencer, 1993). Kompetensi-kompetensi tersebut antara lain yaitu :

1. Kemampuan berprestasi (merencanakan dan mengimplementasikan):
  - a. *Acievement Orientation (ACH)*
  - b. *Concern for Order, Quality and Accuracy (CO)*
  - c. *Initiative (INT)*
  - d. *Information Seeking (INF)*
2. Kemampuan melayani :
  - a. *Interpersonal Understanding (IU)*
  - b. *Customer Service Orientation (CSO)*
3. Kemampuan memimpin :
  - a. *Impact and Influence (IMP)*
  - b. *Organizational Awareness (OA)*
  - c. *Relationship Building (RB)*
4. Kemampuan mengelola;
  - a. *Developing Others (DEV)*

- b. *Directiveness (DIR)*
  - c. *Teamwork and Cooperation (TW)*
  - d. *Team Leadership (TL )*
5. Kemampuan berpikir (*cognitive*);
- (1) *Analytical Thinking (AT)*
  - (2) *Conceptual Thinking (CT)*
  - (3) *Technical/Professional/Managerial Expertise (EXP)*
6. Kemampuan bersikap dewasa.
- a. *Self-Control (SCT)*
  - b. *Self-Confidence (SCF)*
  - c. *Flexibility (FLX)*
  - d. *Organizational Commitment (OC)*

Berikut ini adalah uraian definisi dan dimensi dari masing-masing kelompok kompetensi :

1. **Kemampuan berprestasi** (merencanakan dan mengimplementasikan):

a. *Acievement Orientation (ACH)*

Definisi : Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standard.

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Bekerja untuk memenuhi standar yang ditetapkan dalam organisasi
- 2) Menetapkan tindakan dalam meraih sasaran untuk diri sendiri dan orang lain
- 3) Melakukan analisis untung dan rugi terhadap suatu tindakan

Kompetensi *Acievement Orientation* terdiri dari 3 dimensi, yaitu :

- (1) Intensitas dan Kelengkapan ;
- (2) Besarnya pengaruh atau dampak dari usaha yang dilakukan
- (3) Derajat Inovasi

b. *Concern for Order, Quality and Accuracy (CO)*

Definisi : Dorongan dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan sekitarnya, khususnya berkaitan dengan pengaturan kerja, instruksi, informasi dan data.

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Mengawasi dan memeriksa setiap informasi yang ada
- 2) Mencari tahu kejelasan peran dan fungsi dirinya
- 3) Memasang dan memelihara sistem informasi

c. *Initiative (INT)*

Definisi : Dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan, melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu, tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil kerja atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru.

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Tidak menyerah bila terjadi penolakan atau kegagalan
- 2) Mengenali dan memanfaatkan setiap peluang yang ada
- 3) Memiliki performansi lebih dari tuntutan pekerjaannya
- 4) Mengantisipasi setiap masalah dan menyiapkan peluang baru

Kompetensi *Initiative* terdiri dari 2 dimensi, yaitu :

- (1) Waktu;
- (2) Dorongan dari dalam diri sendiri, besarnya usaha yang dilakukan

*d. Information Seeking (INF)*

Definisi : Besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Mengumpulkan informasi yang tersedia sebelum melakukan tindakan
- 2) Mengajukan serangkaian pertanyaan untuk mencari akar permasalahan atau latar belakang masalah
- 3) Melakukan usaha-usaha yang sistematis selama periode waktu yang terbatas, untuk memperoleh data atau umpan balik yang dibutuhkan

2. **Kemampuan melayani :**

*a. Interpersonal Understanding (IU)*

Definisi : Kemampuan untuk memahami dan mendengarkan hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan – bisa berupa pemahaman atas perasaan, keinginan atau pemikiran orang lain

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Memahami perasaan orang lain
- 2) Mendengarkan dan mengamati untuk kemudian mempersiapkan diri terhadap reaksi orang lain

- 3) Memahami sikap, minat, kebutuhan dan pandangan orang lain
- 4) Memahami tindakan yang diambil oleh orang lain

Kompetensi *Interpersonal Understanding* terdiri dari 2 dimensi, yaitu :

- (1) Kedalaman pemahaman terhadap orang lain;
- (2) Mendengar dan merespon orang lain.

*b. Customer Service Orientation (CSO)*

Definisi : Keinginan untuk menolong atau melayani pelanggan/ orang lain.

Pelanggan adalah pelanggan aktual atau pengguna akhir dari organisasi yang sama.

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Mencari informasi kebutuhan pelanggan dan menyesuaikannya dengan produk atau jasa yang dihasilkan
- 2) Bertanggung jawab secara pribadi untuk menyelesaikan masalah pelayanan dengan pelanggan
- 3) Bertindak sebagai penasihat terhadap kebutuhan dan masalah pelanggan

Kompetensi *Customer Service Orientation* terdiri dari 2 dimensi, yaitu :

- (1) Berfokus pada kebutuhan konsumen;
- (2) Inisiatif (usaha yang dilakukan) untuk melayani.

**3. Kemampuan memimpin :**

*a. Impact and Influence (IMP)*

Definisi : Tindakan membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau mengesankan sehingga orang lain mau mendukung agendanya.

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Mengantisipasi pengaruh tindakan terhadap orang lain
- 2) Menggunakan contoh nyata dan, demonstrasi, dan visualisasi
- 3) Melakukan koalisi politik untuk membangun dukungan dan gagasan
- 4) Menggunakan kemampuan kelompok untuk memimpin atau memberi perintah pada kelompok lain

Kompetensi *Impact and Influence* terdiri dari 2 dimensi, yaitu :

- (1) Tindakan untuk mempengaruhi orang lain;
- (2) Keluasan dari pengaruh, pemahaman atau jaringan

b. *Organizational Awareness (OA)*

Definisi : Kemampuan untuk memahami hubungan kekuasaan atau posisi dalam organisasi

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Memahami struktur informasi organisasi
- 2) Mengenali batasan organisasi yang tidak tertulis
- 3) Mengetahui dan memahami problem yang dihadapi, peluang, maupun kekuatan politik yang berpengaruh terhadap organisasi.

Kompetensi *Organizational Awareness* terdiri dari 2 dimensi, yaitu :

- (1) Kedalaman pemahaman organisasi;
- (2) Keluasan dari pemahaman organisasi.

c. *Relationship Building (RB)*

Definisi : Besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab.

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Membangun hubungan dengan banyak orang
- 2) Berbagi informasi untuk mendapatkan dukungan

Kompetensi *Relationship Building* terdiri dari 2 dimensi, yaitu :

- (1) Intensitas tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain
- (2) Luasnya dampak dalam membangun hubungan

**4. Kemampuan mengelola;**

a. *Developing Others (DEV)*

Definisi : Keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan orang lain

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Menunjukkan harapan positif pada orang lain, bahkan dalam kasus yang sulit
- 2) Memberikan arahan dengan alasan yang kuat atau bersifat rasional, sebagai salah satu strategi training
- 3) Memberikan umpan balik negatif terhadap kelakuan buruk seseorang dan memberikan penghargaan positif terhadap performansi masa depan
- 4) Mengidentifikasi dan merancang program untuk kebutuhan pelatihan

- 5) Mendelegasikan tugas ataupun tanggung jawab dengan tujuan untuk membangun kemampuan orang lain.

Kompetensi *Developing Others* terdiri dari 2 dimensi, yaitu :

- (1) Intensitas arah pengembangan dan kelengkapan tindakan pengembangan
- (2) Banyaknya dan tingkatan orang yang dikembangkan

b. *Directiveness (DIR)*

Definisi : Kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya.

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Menghadapi masalah dengan orang lain secara terbuka
- 2) Menetapkan standar dan kualitas kerja
- 3) Menolak setiap permintaan yang tidak masuk akal
- 4) Selalu memberikan arahan yang rinci

Kompetensi *Directiveness* terdiri dari 2 dimensi, yaitu :

- (1) Intensitas pengarahan
- (2) Banyaknya dan tingkatan orang yang diarahkan

c. *Teamwork and Cooperation (TW)*

Definisi : Dorongan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Meminta ide dan pendapat orang lain dalam mengambil keputusan atau merencanakan sesuatu

- 2) Menjaga agar orang lain memperoleh informasi terbaru tentang proses yang sedang dijalani dan berbagi semua informasi yang dibutuhkan dan yang akan digunakan
- 3) Memperlihatkan harapan positif terhadap orang lain
- 4) Membuat orang lain merasa dibutuhkan dalam kelompok.

Kompetensi *Teamwork and Cooperation* terdiri dari 3 dimensi, yaitu :

- (1) Intensitas yang mendorong kerja kelompok
- (2) Ukuran team yang dilibatkan
- (3) Besarnya usaha atau inisiatif untuk mendorong kerja kelompok

d. *Team Leadership (TL)*

Definisi : Keinginan dan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok, biasanya ditunjukkan dalam posisi otoritas formal

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Melakukan usaha agar anggota kelompok merasa diperlakukan adil
- 2) Menggunakan strategi yang kompleks untuk mendorong moral dan produktivitas kelompok
- 3) Memastikan bahwa kebutuhan kelompok selalu terpenuhi
- 4) Menjamin anggota kelompok untuk ikut menjalankan misi, sasaran dan kebijakan

Kompetensi *Team Leadership* terdiri dari 3 dimensi, yaitu :

- (1) Kekuatan peran kepemimpinan
- (2) Ukuran team yang dipimpin
- (3) Besarnya usaha atau inisiatif untuk memimpin kerja kelompok

## 5. Kemampuan berpikir (*cognitive*);

### a. *Analytical Thinking (AT)*

Definisi : Kemampuan untuk memahami situasi dengan cara menguraikan masalah menjadi bagian-bagian yang lebih rinci (faktor-faktor penyebab masalah), atau mengamati akibat suatu keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Menetapkan prioritas pekerjaan berdasarkan tingkat kepentingannya
- 2) Membagi pekerjaan yang rumit dalam bentuk bagian-bagian yang lebih mudah dipahami
- 3) Mengenali penyebab terjadinya sebuah kondisi

Kompetensi *Analytical Thinking* terdiri dari 2 dimensi, yaitu :

- (1) Kompleksitas Analisis
- (2) Ukuran permasalahan yang dihadapi

### b. *Conceptual Thinking (CT)*

Definisi : Kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang terintegrasi-mencakup kemampuan mengidentifikasi pola keterkaitan antara masalah yang tidak tampak dengan jelas, atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Menggunakan logika dan pengalaman masa lalunya