

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen

Organisasi merupakan suatu sistem sosial yang terdiri dari berbagai individu yang memiliki berbagai macam tingkah laku, harapan, motivasi, dan pandangan yang berbeda dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Agar tujuan dapat terealisasi, diperlukan suatu alat yang dapat mengarahkan tindakan dan perilaku individu tersebut, dan alat untuk mengelola dan mengatur ini disebut manajemen.

Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh **GR. Terry** yang dikutip oleh **Suharyanto dan Hadna (2005:11)** adalah:

“Manajemen adalah melakukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama orang lain”.

Sedangkan menurut **Stoner** yang dikutip oleh **Handoko (2003:8)** adalah:

“Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Selain itu kita harus mengetahui fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)

Merupakan fungsi manajemen yang fundamental, karena fungsi ini dijadikan sebagai landasan atau dasar bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan pendahuluan mengenai apa yang

harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikerjakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi satu kesatuan yang harmonis guna ditujukan ke arah pencapaian tujuan.

3. Menggerakkan (*actuating*)

Merupakan suatu tindakan menggerakkan semua anggota kelompok agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

4. Pengawasan (*controlling*)

Merupakan usaha mencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan-penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses dimana didalam proses tersebut dilakukan melalui fungsi-fungsi manajerial, dikoordinasikan dengan sumber daya, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti mesin dan modal untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu faktor yang sangat penting bahkan merupakan *assets* yang utama dalam suatu perusahaan adalah manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang paling penting yang harus dimiliki oleh setiap

organisasi, maka konsekuensi dari semua itu adalah perlunya pengelolaan sumber daya manusia secara baik agar bermanfaat untuk kemajuan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengkoordinir, memberikan bimbingan, memotivasi, mengevaluasi mereka sehingga tercipta satu tim kerja yang baik.

Agar lebih memahami dan memperjelas pengertian tentang manajemen sumber daya manusia dibawah ini dikemukakan beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia, seperti yang diungkapkan oleh **Mutiara S. panggabean (2004:15)** adalah sebagai berikut:

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, memutuskan hubungan kerja”.

Adapun arti manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan pembelian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat terpenuhi.

Sedangkan menurut **Mary Parker Follet** yang dikutip oleh **Sulistiyani** dan **Rosidah (2003:12)** sebagai berikut:

“Manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”.

Dari definisi-definisi tersebut di atas kita menekankan pada kenyataan bahwa yang utama sekali kita kelola adalah sumber daya manusia bukan sumber daya yang lainnya. Karena keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya manusia

Menurut **Wahyudi (2002:12)**, mengelompokan fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Adalah melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Adalah menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang telah dipersiapkan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Adalah memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Adalah melakukan pengukuran antar kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan khususnya dibidang tenaga kerja.

Selain itu terdapat pula fungsi-fungsi operasional SDM yaitu:

1. Pengadaan Tenaga Kerja

Fungsi pengadaan tenaga kerja yang dikenal juga sebagai fungsi pendahuluan terdiri atas:

a. Analisa pekerjaan

Analisa pekerjaan merupakan suatu proses penyelidikan yang sistematis untuk memahami tugas-tugas, keterampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dalam sebuah organisasi. Dalam melaksanakan suatu analisa pekerjaan harus dianalisa dua aspek dari suatu jabatan, yaitu:

- Deskripsi jabatan/uraian pekerjaan diartikan sebagai suatu keterangan singkat yang ditulis secara cermat. Isi deskripsi jabatan meliputi:
 - Identifikasi Jabatan, terdiri dari: nama jabatan, nama jabatan kesetaraan, kode jabatan.
 - Sifat Jabatan, terdiri dari: uraian tugas, wewenang & tanggung jawab.
 - Kualifikasi/persyaratan pemangku jabatan yang terdiri dari kualifikasi umum dan kualifikasi khusus.
- Persyaratan jabatan/kualifikasi jabatan diartikan sebagai suatu pernyataan mengenai kualitas minimal seorang karyawan untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Persyaratan tersebut meliputi:
 - Syarat umum yang terdiri dari: tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keahlian kerja, pengetahuan kerja.

- Syarat khusus yang terdiri dari: kondisi fisik, jenis kelamin, bakat, minat, emosi.

Persyaratan inilah yang membentuk suatu kompetensi seseorang.

Kompetensi merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama.

b. Perencanaan tenaga kerja

Perencanaan tenaga kerja adalah suatu proses penyediaan tenaga kerja dalam kuantitas dan kualitas yang diperlukan oleh sebuah organisasi pada waktu yang tepat agar tujuannya dapat dicapai.

c. Penarikan Tenaga Kerja

Penarikan tenaga kerja merupakan sebuah proses yang bertujuan untuk memperoleh sejumlah calon karyawan yang memenuhi persyaratan (berkualitas). Proses ini diawali dengan pemahaman akan adanya lowongan, tugas-tugas yang dikerjakan, kualifikasi dan sistem kompensasi yang berlaku. Sehingga wajarlah jika proses ini merupakan langkah lanjutan dari analisis pekerjaan dan perencanaan tenaga kerja maupun langkah-langkah yang diperlukan dalam penetapan sistem kompensasi, seperti evaluasi pekerjaan dan survei upah dan gaji.

2. Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui:

a. Orientasi

Orientasi dapat hanya berupa pengenalan sederhana dengan karyawan lama, atau dapat merupakan proses panjang yang meliputi pemberian informasi mengenai kebijakan-kebijakan personalia dan manfaat-manfaat yang diperoleh karyawan baru.

b. Pelatihan

Suatu usaha untuk meningkatkan keterampilan karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu.

c. Pendidikan

Suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan atau pemahaman tentang suatu pekerjaan. Konsep ini dikenal sebagai pengembangan.

3. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Hal ini terdiri atas pengertian karier, perencanaan karier, dan pengembangan karier. Karier dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian aktivitas kerja yang terpisah tetapi berhubungan, keteraturan, dan arti kehidupan bagi seseorang.

4. Penilaian Prestasi Kerja

Merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memperoleh informasi tentang kinerja karyawan.

5. Kompensasi

Merupakan segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi terdiri dari gaji pokok, insentif dan kesejahteraan karyawan.

6. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan kerja meliputi perlindungan karyawan dari kecelakaan ditempat kerja. Sedangkan kesehatan merujuk pada kebasan karyawan dari penyakit fisik maupun mental.

7. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja dapat didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan organisasi sehingga berakhir pula hak dan kewajiban diantara mereka.

2.2 Kompetensi

2.2.1 Pengertian Kompetensi

Perusahaan membutuhkan orang-orang yang kompeten untuk mencapai hasil secara efektif dan efisien. Dalam dunia yang didominasi oleh sektor jasa, pentingnya modal manusia tidak dapat dipungkiri. Untuk mendapatkan pengembalian atas investasi (ROI) sumber daya fisik dan teknologi, kita sangat tergantung pada kompetensi pekerja.

Dalam lingkup yang luas, modal manusia, yang didefinisikan sebagai keterampilan, ketangkasan, dan pengetahuan sekelompok orang, merupakan

penentu utama pertumbuhan ekonomi saat ini. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan upaya akuisisi atau pengembangan kompetensi secara sistematis.

Istilah '*competencies*', '*competence*' dan '*competent*' yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai *kompetensi*, *kecakapan* dan *keberdayaan* merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai.

Pengertian kompetensi menurut **R. Palan (2007:6)** dalam bukunya *Competency Management* adalah:

“Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan“.

Sedangkan menurut **Mitrani et.al dan Spencer** yang dikutip oleh **Surya Dharma (2007:109)** dalam buku *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia* edisi ke 2 mendefinisikan kompetensi sebagai:

“Karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*)”.

Berdasarkan definisi tersebut bahwa “kata *underlying characteristics* mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Kata *caussally related* berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan kata *Criterion-referenced* mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan”.

Pengertian kompetensi menurut **AZ/N25 ISO 9000:2000** adalah :

“Elemen strated ability to apply knowledge and skill”.

Artinya: Pengetahuan yang ditujukan untuk menerapkan pengetahuan dan keahlian.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama.

2.2.2 Karakteristik Kompetensi

Menurut **Spencer dan mitrani et.al** yang dikutip oleh **Surya Dharma (2007:110)** dalam buku Paradigma Baru manajemen Sumber Daya Manusia edisi ke 2 mengatakan bahwa terdapat 5 karakteristik kompetensi, yaitu:

1. Motives

Motivies adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya : orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya, dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *“feedback”* untuk memperbaiki dirinya.

2. Traits

Traits adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu seperti:

- a. Percaya diri (self-confidence)
- b. Kontrol diri (self-control)
- c. Kekuatan melawan ketegangan (stress resistance)
- d. Ketabahan atau Daya Tahan (hardiness).

3. *Self-Concept*

Self-concept adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana *value* (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai sebagai “*leader*” seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.

4. *Knowledge*

Knowledge adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia (SDM) karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

5. *Skills*

Skills adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

2.2.3 Jenis-Jenis Kompetensi

Menurut **R. Palan (2007:20)** dalam buku *Competency Management* mengklasifikasikan kompetensi sebagai berikut:

1. Kompetensi Inti

Kompetensi inti adalah sesuatu yang dimiliki oleh perusahaan, biasanya merupakan sekumpulan keahlian dan teknologi, yang secara kolektif memberi keunggulan bersaing (Competitive Advantage) suatu perusahaan.

2. Kompetensi Fungsional

Kompetensi yang mendeskripsikan kegiatan kerja dan output, seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan.

3. Kompetensi Perilaku

Kompetensi perilaku adalah karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan.

4. Kompetensi Peran

Kompetensi peran merujuk pada peran yang harus dijalankan oleh seseorang didalam sebuah tim. Kompetensi peran merupakan hal-hal yang berkaitan dengan upaya dan peran didalam tim, seperti upaya dan peran pemimpin kelompok dan anggotanya.

2.2.4 Tingkatan Kompetensi

Kompetensi terkait pada tingkatan yang ada dalam organisasi:

1. Tingkat Eksekutif

Pada tingkat eksekutive diperlukan kompetensi tentang:

a. *Strategic thinking*

Strategic Thinking adalah kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi “*strategic response*” secara optimum.

b. *Change Leadership*

Change Leadership adalah kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dapat ditransformasikan kepada pegawai. Pemahaman atas visi organisasi oleh para karyawan akan mengakibatkan motivasi dan komitmen sehingga karyawan dapat bertindak sebagai sponsor inovasi dan “*entrepreneurship*” terutama dalam mengalokasikan sumber daya organisasi sebaik mungkin untuk menuju kepada proses perubahan.

c. *Relationship Management*

Relationship Management adalah kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan negara lain. Kerjasama dengan negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.

2. Tingkat Manajer

Pada tingkat manajer, paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi seperti:

a. *Flexibility Aspect*

Aspek fleksibilitas adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial, apabila strategi perubahan organisasi diperlukan untuk efektifitas pelaksanaan tugas organisasi.

b. *Empowerment Aspect*

Aspek pemberdayaan adalah kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, mengembangkan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan reward bagi peningkatan kinerja. Kesemua faktor-faktor tersebut membuat karyawan merasa termotivasi dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar.

c. *Interpersonal understanding Aspect*

Merupakan kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia.

d. *Team Facilitation Aspect*

Merupakan kemampuan untuk menyatukan orang untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama; termasuk dalam hal ini adalah memberikan kesempatan setiap orang untuk berpartisipasi dan mengatasi konflik.

e. *Portability Aspect*

Merupakan kemampuan untuk beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan luar negeri sehingga manajer harus '*portable*' terhadap posisi-posisi yang ada pada negara manapun.

3. Tingkat Karyawan

Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti:

a. Aspek Fleksibilitas

Merupakan kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.

b. Aspek mencari informasi, motivasi, dan kemampuan belajar

Merupakan kompetensi tentang antusiasme untuk mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan *interpersonal*.

c. Aspek Motivasi berprestasi

Merupakan kemampuan untuk mendorong inovasi; perbaikan berkelanjutan dalam kualitas dan produktivitas yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan kompetensi.

d. Aspek Motivasi Kerja

Dalam tekanan waktu merupakan kombinasi fleksibilitas, motivasi berprestasi, menahan stress dan komitmen organisasi yang membuat individu bekerja dengan baik dibawah permintaan produk-produk baru walaupun dalam waktu yang terbatas.

e. Aspek Kolaborasi

Merupakan kemampuan bekerja secara kooperatif didalam kelompok yang multi disiplin; menaruh harapan positif kepada yang lain, pemahaman interpersonal dan komitmen organisasi.

f. Dimensi yang lain untuk karyawan

Adalah keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik; dan inisiatif untuk mengatasi hambatan-hambatan didalam organisasi agar dapat mengatasi masalah-masalah yang dihadapi pelanggan.

2.3 Profil Kompetensi

2.3.1 Pengertian Profil Kompetensi

Setelah mempunyai aturan dasar, tim proyek, dan rencana proyek telah disetujui maka dibuatlah profil kompetensi. Istilah ‘membuat profil (profiling)’ digunakan dalam berbagai cara. Menurut **R. Palan (2007:65-72)** dalam buku *Competency Management*.

“Profiling terkadang berarti pengukuran, yaitu penggunaan alat ukur psikometrik dalam penilaian kompetensi. Meskipun demikian, kita juga menggunakan istilah *Profiling* untuk membuat garis besar kompetensi”.

Jadi profil kompetensi merupakan garis besar atau gambaran dari kompetensi.

2.3.2 Membuat Profil Kompetensi

Menurut **R. Palan** dalam bukunya *Competency Management* untuk membuat profil kompetensi ada tiga tahapan yang harus dilewati yaitu:

1. Kamus Kompetensi

Kamus kompetensi adalah kompilasi semua kompetensi yang diperlukan oleh organisasi. Kamus kompetensi merupakan dokumen menyeluruh pertama yang harus dibuat untuk membuat profil kompetensi. Kamus kompetensi juga merupakan titik penekanan pertama dalam implementasi kompetensi. Kamus kompetensi terkadang disebut juga sebagai perpustakaan kompetensi, yang mencakup kompetensi inti, kompetensi peran, dan kompetensi fungsional (terkait dengan pekerjaan) dan kompetensi perilaku. Penyusunan sebuah kamus kompetensi dimulai dengan menyusun garis besar kompetensi. Untuk menyusun kamus kompetensi diperlukan empat langkah yaitu:

- a. Pengumpulan data
- b. Analisis data
- c. Menulis kompetensi
- d. Memvalidasi kompetensi

Kompetensi yang ada dalam kamus dapat dikelompokkan berdasarkan kategori:

- a. Tingkatan kompetensi (organisasi, manajerial, pekerjaan)
- b. Kelompok pekerjaan (pemasaran, SDM dan sebagainya)
- c. Urutan logis (semua kompetensi antar pribadi, semua penjualan yang berhubungan dengan kompetensi, dan sebagainya)
- d. Jenis-jenis kompetensi (inti, peran, perilaku dan fungsional).

2. Memetakan Kompetensi

Setelah memiliki kamus kompetensi dari kamus untuk setiap posisi yang ada dalam organisasi. Memetakan kompetensi adalah mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk suatu posisi.

3. Matriks Kompetensi

Matriks adalah irisan (titik potong) antara kolom dan baris. Ada dua variabel dalam matriks kompetensi yaitu:

- a. Kompetensi
- b. Tingkatan pekerjaan.

Matriks kompetensi membantu dalam memahami kompetensi yang dibutuhkan pada berbagai tingkatan dalam hierarki organisasi. Berdasarkan matriks kompetensi, kita dapat membuat matriks posisi. Matriks posisi berisi berbagai kompetensi yang terkait dengan sebuah posisi berikut level/tingkat kompetensi yang dibutuhkan (*RCL/Required Competency Level*). Level kompetensi yang dibutuhkan menunjukkan tingkat keahlian yang diharapkan dimiliki oleh pemegang jabatan tertentu.

Setelah tiga tahapan sudah terlaksana maka tahap selanjutnya adalah *assessment*. *Assessment* merupakan proses yang dilakukan asesor untuk menentukan level kompetensi seseorang. Proses ini mencakup pengumpulan data dan bukti untuk menentukan apakah seseorang mempunyai level kompetensi yang dibutuhkan. Kebanyakan otoritas pelatihan nasional merekomendasikan empat jenis mendasar penilaian dasar di tempat kerja untuk menilai kompetensi. Adapun empat jenis tersebut adalah:

1. *Assessment* proses dan asesmen produk melalui observasi dan evaluasi.
2. *Assessment* lisan menggunakan wawancara dan pihak ketiga.
3. *Assessment* kelompok pasangan melalui evaluasi.
4. Wawancara.

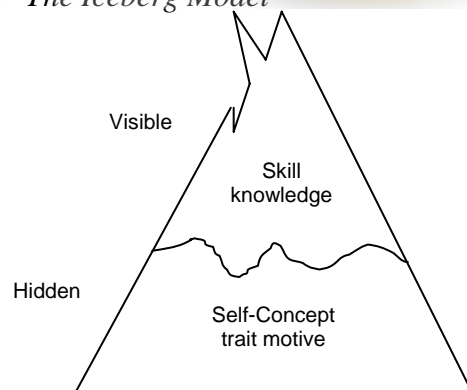
Apabila proses *assessment* telah lengkap, kita akan mempunyai profil kompetensi seorang karyawan. Inilah yang disebut sebagai kompetensi karyawan saat ini atau *CCL/Current Competency Level*. Perbandingan antara CCL dengan RCL akan menggambarkan kesenjangan (celah) kompetensi untuk karyawan pada posisi tersebut.

2.4 Model-Model Kompetensi

Model didefinisikan sebagai representasi realitas kompleks dunia (kenyataan). Kata “Model” diambil dari kata latin “*Modulus*” yang berarti ukuran kecil dari sesuatu. Sebuah model dapat dikatakan sebagai deskripsi atau analogi untuk membuat mengerti sesuatu yang lebih kompleks.

Terdapat beberapa model kompetensi antara lain:

1. *The Iceberg Model*

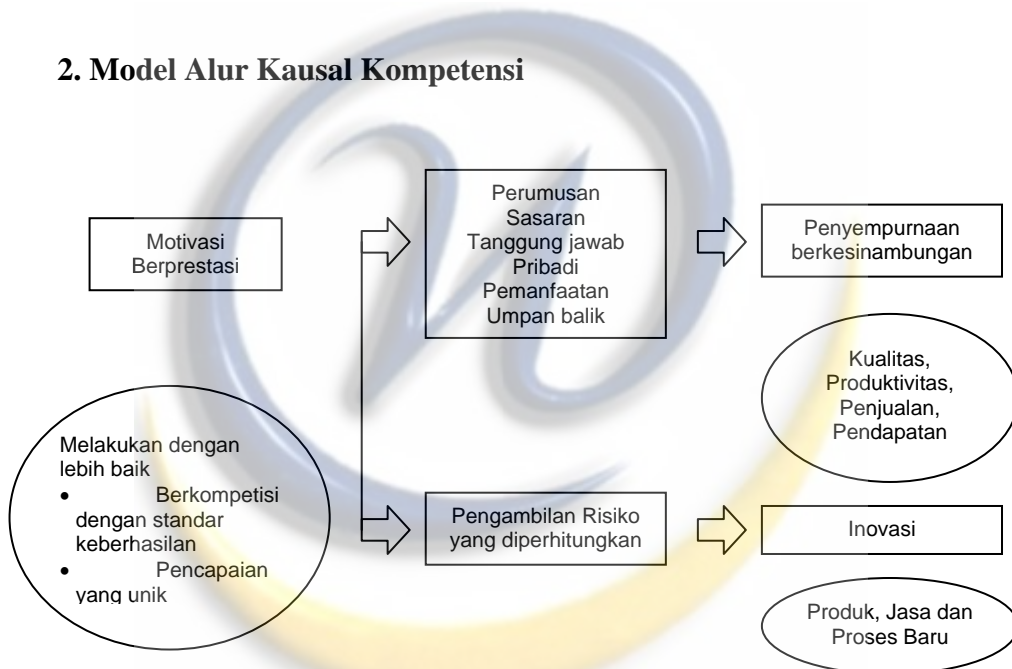


Gambar 2.1 *The Iceberg Model*

Sumber : Mitrani, et.al and Fitt (1992)

The Iceberg Model memberikan gambaran bahwa kompetensi pengetahuan (Knowledge Competencies) dan keahlian (Skill Competencies) cenderung lebih nyata (Visible) dan relatif berada dipermukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki oleh manusia. Sedangkan konsep diri (Self Concept), watak atau sifat (Trait) dan motif kompetensi lebih tersembunyi (Hidden), dalam (deeper) dan berada pada titik central kepribadian seseorang.

2. Model Alur Kausal Kompetensi

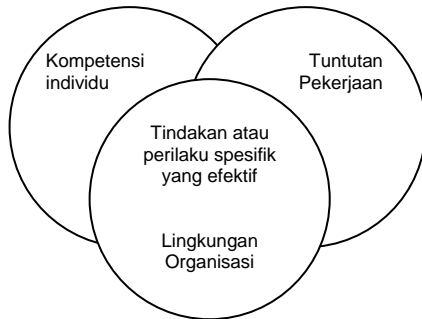


Gambar 2.2 Model Alur Kausal Kompetensi

Diadaptasi dari Competency at work oleh Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer

Model alur kausal kompetensi dapat digunakan untuk menganalisis resiko. Misalnya, jika kita lihat arah pada gambar tersebut bahwa bagi organisasi yang tidak memilih dan mengembangkan dan menciptakan motivasi kompetensi untuk karyawannya, jangan harap terjadi perbaikan dalam produktivitas, profitabilitas dan kualitas terhadap suatu produk dan jasa.

3. Model Boyatziz



Gambar 2.3 Model Boyatzis Kinerja Efektif

Boyatziz mendefinisikan kinerja efektif suatu pekerjaan sebagai pencapaian hasil tertentu (spesifik) yang diisyaratkan suatu pekerjaan melalui tindakan tertentu (spesifik) yang sejalan dengan kebijakan, prosedur, dan kondisi lingkungan organisasi.