

KEBUTUHAN PELATIHAN BAGI MANAJER MARKETING

Ratna Puspitasari

Abstrak

Considering that training is needed to improve the performance, this research aimed at identifying the training need for of marketing manager in PT Menara Indonesia by employing the competence model of Spencer and Spencer Based on its purpose and scope, this research is classified as a case study and qualitative research. The data was collected using Delphi technique and document study. Then the data were analysed by using Miles and Huberman's method consisting of three steps: reduction, description, and description of the data. As the result of the study, this research identified the training needs for marketing manager in PT Menara Inonesia among which are Team Leadership and Technical/Professional/Managerial Expertise.

Key words: Training needs, competence, competence model of Spencer and Spencer, Miles and Huberman's method.

PENDAHULUAN

Kunci pencapaian produktivitas seorang individu dalam organisasi adalah kegiatan yang dilakukannya yang menghasilkan kinerja. Kinerja sebagai suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada di dalam organisasi secara bersama-sama, bekerja sesuai tingkat mutu dan standar yang ditetapkan. Kegiatan merupakan rangkaian aktivitas yang dapat mendukung terselesaikannya suatu pekerjaan. Untuk mencapai itu semua diperlukan informasi yang akurat, andal, dan komprehensif mengenai spesifikasi kemampuan dan karakteristik sumber daya manusia di setiap level, jabatan, dan posisi di seluruh organisasi. Selain itu, untuk menghasilkan level kinerja yang efektif hingga level superior, diperlukan individu yang memiliki kompetensi, yang sesuai dengan tugas atau pekerjaan terkait dengan perannya dalam organisasi.

Untuk mengetahui kompetensi yang dibutuhkan di setiap level, jabatan, dan posisi di seluruh organisasi, diawali dengan adanya proses identifikasi kompetensi. Identifikasi kompetensi biasanya dilakukan dengan mengacu pada suatu model kompetensi. Sebagai target ukur dalam proses pengukuran kompetensi, model kompetensi merupakan kriteria yang tidak hanya multiple (multiple criteria) namun juga terpadu, dan secara dinamis menyelaraskan faktor-faktor kemampuan, karakter, dan perilaku yang paling kritis bagi kesuksesan para pemegang jabatan (Syaiful F. Prihadi, 2004).

Peneliti beberapa kali menjumpai perusahaan yang belum menggunakan model kompetensi, sehingga kinerja tidak terukur secara obyektif akibatnya imbal jasa tidak berdasarkan kompetensi melainkan berdasarkan subjektivitas atau senioritas. Selain itu, perusahaan sulit bersaing dan juga sulit berinovasi.

Umumnya perusahaan yang belum memiliki model kompetensi juga belum memiliki rumusan tentang jabatan-jabatan yang sangat penting di perusahaan. Peran seorang direktur di dalam organisasi mengelola semua kegiatan yang ada di bawah naungannya atau bertanggung jawab atas karyawan yang menjadi bawahannya. Seorang manajer di dalam suatu perusahaan memiliki tugas dan tanggungjawab yang besar, karena seorang manajer dituntut untuk dapat mengatur dan mengontrol setiap aktivitas yang berada di divisinya. Apabila seorang manajer tidak mampu untuk mengatur dan mengontrol aktivitas tersebut, maka ia bukanlah seorang manajer yang kompeten di dalam pekerjaannya. Peran seorang karyawan ialah menjalankan kewajibannya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan mendapatkan apa yang sudah menjadi haknya. Untuk itu, setiap tingkat, baik direktur, manajer, dan karyawan haruslah memiliki kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang digelutinya.

Agar setiap individu memiliki kompetensi yang relevan dengan bidang pekerjaan yang digelutinya, maka untuk mencapai itu semua, salah satu solusinya setiap individu dapat diberikan pelatihan atau pengembangan. Dalam menentukan pelatihan atau

pengembangan apa yang sesuai bagi masing-masing individu di dalam organisasi, diperlukan adanya analisis kebutuhan pelatihan berbasis kompetensi. Pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi gap (kesenjangan) antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standar atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh karyawan (Johanes Papu, 2002). Pelatihan berbasis kompetensi (competence based training) dapat menciptakan pelatihan di level organisasi yang berbasis kompetensi, sehingga organisasi memiliki pedoman, fokus dan arah yang jelas dalam mendesain sistem pelatihan karyawan.

PT. Menara Indonesia adalah sebuah lembaga yang bergerak di bidang industri jasa konsultan dan pelatihan. PT. Menara Indonesia berdiri sejak tahun 2003, dengan spesialisasi keahlian dibidang Public Training, In House Training, Consulting Service dan Software Development. Pada In House Training maupun Public Training, PT. Menara Indonesia memiliki spesialisasi tersendiri di bidang: Business Management and Operation dan Finance and Banking. PT. Menara Indonesia belum menggunakan sebuah model kompetensi sebagai acuan di dalam menentukan standar kinerja karyawan.

Dari beberapa literatur mengenai model kompetensi yang ada, seperti model kompetensi Boyatzis, Specialist Management Resources (SMR), dan Spencer dan Spencer, maka peneliti memilih sebuah model kompetensi yang cukup komprehensif dibandingkan dengan model-model kompetensi lain. Model kompetensi tersebut merupakan model kompetensi yang dibuat oleh Spencer dan Spencer. Selain karena kelengkapan kompetensi yang terdapat di dalamnya, model kompetensi Spencer dan Spencer juga merumuskan kriteria kinerja unggul.

Oleh karena itu, peneliti berkeinginan untuk mengetahui sejauh mana penerapan kompetensi di perusahaan jasa, khususnya perusahaan jasa konsultan dan pelatihan. Hal ini penting karena perusahaan jasa konsultan dan pelatihan dapat dipandang sebagai ujung tombak peralihan dari model tradisional ke arah model modern berbasis kompetensi. Selain itu, peneliti juga ingin mengetahui bagaimana kendala-kendala dalam penerapan model kompetensi di dalam organisasi, proses penerapannya seperti apa, dan bagaimana dampaknya bagi karyawan.

Penelitian penerapan model kompetensi manajer marketing ini masuk ruang lingkup Teknologi Pendidikan khususnya dalam kawasan Teknologi Kinerja, sebagai salah satu cara untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan berbasis kompetensi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mempertegas Teknologi Pendidikan khususnya kawasan Teknologi Kinerja adalah bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas individu di dalam menjalankan pekerjaannya.

KAJIAN TEORITIS

Dalam landasan teori akan diuraikan pengertian, konsep, teori, dan hasil-hasil penelitian yang terkait dengan variabel-variabel penelitian, yaitu model, kompetensi, model kompetensi dan analisis kebutuhan pelatihan.

Model

Model didefinisikan sebagai representasi realitas kompleks dunia (kenyataan). Kata 'model' diambil dari kata Latin 'modulus' yang berarti ukuran kecil dari sesuatu. Jadi, model adalah miniatur realitas (R. Palan, 2007). Dalam pengertian ini, model disebut sebagai suatu representasi yang digunakan untuk menjelaskan hal-hal yang bersifat kompleks agar dapat lebih mudah dipahami.

Bentuk keseluruhan dari sebuah model disebut sistem. Model juga merupakan suatu penyederhanaan, karena tidak semua komponen penyusun sistem mampu tergambarkan oleh model. Sedangkan menurut M. Sobry Sutikno dalam Menuju Pendidikan Bermutu (2005), model diistilahkan sebagai kerangka konseptual yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan suatu kegiatan. Model juga bisa diartikan sebagai gambaran tentang keadaan nyata. Definisi model yang disebutkan oleh Sutikno ini lebih menekankan pada aspek praktis dari model, yaitu sebagai sebuah acuan di dalam melakukan suatu kegiatan.

Kompetensi

Konsep kompetensi berawal dari artikel yang dipublikasikan oleh David McClelland (ahli psikologi dari Universitas Harvard), pada tahun 1973 yang berjudul *Testing for Competence rather than for Intelligence*. Artikel tersebut menyimpulkan bahwa berdasarkan kajian hasil penelitian, ditemukan bahwa tes kecakapan akademis tradisional dan tes pengetahuan isi, serta nilai dan ijazah sekolah tidak dapat memprediksi keberhasilan dalam pekerjaan atau kehidupan dan biasanya bias terhadap masyarakat yang sosial ekonominya rendah. Pada akhirnya, David McClelland menemukan dan menyatakan bahwa kompetensi itu sebagai karakteristik-karakteristik keahlian yang mendasari keberhasilan atau kinerja yang dicapai seseorang.

Di dalam Kamus Kompetensi LOMA (1998),

kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior (<http://www.epsikologi.com/manajemen/111202.htm>). Dari pengertian di atas, dapat disebutkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik-karakteristik pribadi yang dimiliki oleh seseorang, dimana karakteristik-karakteristik tersebut dapat membuat seseorang memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan orang lain.

Dubois (1993) mengadaptasi dari Boyatzis (1982), menginterpretasikan istilah dan mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar yang "memandu ke arah kinerja yang berhasil dalam peran kehidupan". Sedangkan Flannery, Hofrichter, dan Platten (1996), memberikan catatan bahwa kompetensi "memberikan nilai tambah dan membantu memprediksikan keberhasilan". Selanjutnya, Dubois dan Rothwell (2000), mendeskripsikan kompetensi sebagai alat yang digunakan pekerja dalam berbagai cara untuk melengkapi bagian dari pekerjaan, atau tugas kerja.

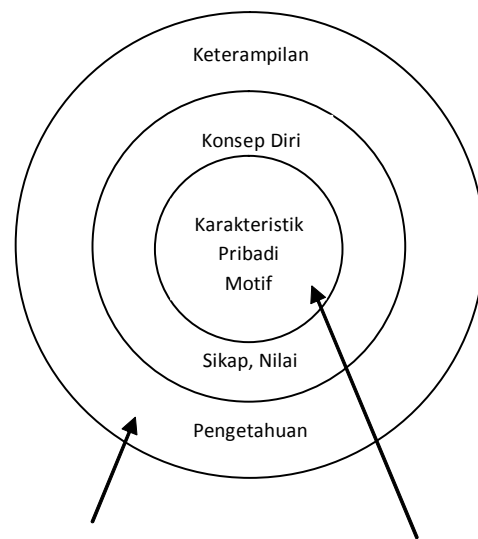
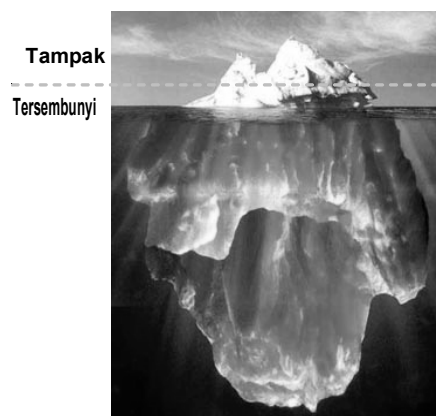
Spencer dan Spencer, 1983 mengemukakan kompetensi sebagai suatu karakteristik dasar dari individual yang memiliki hubungan sebab akibat kepada acuan kriteria untuk mencapai kinerja unggul (superior performance) dalam pekerjaan atau situasi. Selanjutnya dari definisi tersebut, pengertian kompetensi dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a. Karakteristik dasar (Underlying characteristic) adalah kompetensi sebagai bagian dari kepribadian individu dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai situasi tugas. Terdapat 5 (lima) tipe karakteristik dasar dari kompetensi yaitu:

- 1) Motif (Motives), adalah dorongan dari individu yang konsisten dalam melakukan suatu tindakan. Contohnya, karyawan yang memiliki motivasi cenderung untuk berprestasi secara konsisten dalam mengembangkan tujuan yang menantang dan bertanggungjawab untuk mencapai tujuan serta mengharapakan umpan balik sebagai upaya perbaikan.
- 2) Sifat atau Watak (Traits), adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi tertentu. Contoh, percaya diri, kontrol diri, ketahanan terhadap tekanan.
- 3) Konsep diri (*Self Concept*), adalah nilai-nilai, sikap atau citra diri yang dimiliki individu. Contohnya adalah kepercayaan diri, kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi, seperti kepercayaan diri seorang trainer dalam menyampaikan materi pelatihan yang sulit.

- 4) Pengetahuan (*Knowledge*), adalah informasi yang dimiliki individu untuk bidang tertentu. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks, merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran. Contohnya, pengetahuan seorang trainer tentang mengajar.
- 5) Keterampilan (*Skill*), adalah kecakapan untuk melakukan tugas secara fisik atau mental. Seperti keahlian seorang trainer dalam menyampaikan materi pelatihan.

Untuk dapat membedakan hal tersebut, Spencer dan Spencer mengajukan sebuah model yang dapat digunakan untuk membedakan kompetensi yang terdapat di dalam diri seseorang. Model yang diajukan oleh Spencer and Spencer ini dikenal dengan nama model Gunung Es (*The Iceberg Model*).



Permukaan: lebih mudah dikembangkan	Kepribadian Inti: lebih sulit dikembangkan
--	---

Gambar 1. Kompetensi Model Gunung Es (*The Iceberg Model*) & Kompetensi Permukaan dan Pusat (*Central & Surface Competencies*)

Implikasi model Gunung Es (*The Iceberg Model*) pada manajemen Sumber Daya Manusia adalah: kompetensi dibedakan berdasarkan pada tingkat bagaimana kompetensi tersebut dapat diajarkan. Keahlian dan pengetahuan dikelompokkan sebagai kompetensi di permukaan sehingga mudah tampak. Kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya.

Kompetensi konsep diri, karakteristik pribadi dan motif sifatnya tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai. Untuk mengubah motif dan karakteristik pribadi masih dapat dilakukan, namun prosesnya panjang, sulit, dan memerlukan biaya yang cukup mahal.

b. Hubungan Sebab Akibat (*Causally related*) adalah kompetensi yang menyebabkan dan memprediksi perilaku dan kinerja. Kompetensi yang terdiri dari motif, sifat/watak dan konsep diri akan dapat memprediksi tindakan perilaku yang pada akhirnya dapat memprediksi hasil kinerja. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan yang merupakan dorongan motif yang menyebabkan timbulnya tindakan mencapai suatu hasil kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku tanpa tujuan tidak dapat didefinisikan sebagai kompetensi. Kompetensi digambarkan sebagai model hubungan sebab akibat sebagai berikut.

Gambar 2. Model Hubungan Sebab Akibat

c. Acuan Kriteria (*Criterion-referenced*) adalah kompetensi paling kritis yang dapat membedakan antara kompetensi kinerja tinggi dengan kinerja rata-rata. Kriteria yang digunakan dalam kompetensi seperti: 1) Kinerja Superior, yaitu secara statistik merupakan suatu standar deviasi di atas kinerja rata-rata, dan 2) Kinerja Efektif, yaitu tingkat minimal yang dapat diterima dalam melakukan suatu pekerjaan.

Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif,

karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja (R. Palan, 2007). Menurut definisi ini, kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang masing-masing karakteristik tersebut mendorong seseorang untuk melakukan perilaku tertentu. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja.

Dari beberapa penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi merupakan karakteristik pribadi yang mendasari seseorang dalam berperilaku di dalam melaksanakan kegiatan atau tugas pekerjaannya yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap sehingga dapat menghasilkan kinerja yang superior atau efektif.

Pada dasarnya, kompetensi dan kinerja memiliki hubungan yang saling mempengaruhi. (Cooper, 2000) mengemukakan hubungan antara kompetensi dengan kinerja, yaitu: "*Competence, in relation to performance, is what mathematicians call a necessary, but not sufficient condition*". Pengertiannya dapat diartikan sebagai berikut: "Kompetensi, dalam hubungannya dengan kinerja adalah apa yang dikatakan ahli matematika sebagai kebutuhan, tetapi bukan merupakan kondisi yang mencukupi".

Sebagai contoh, seorang manajer tidak akan dapat bekerja sesuai standar tanpa adanya kompetensi. Sebaliknya, kompetensi saja tidak dapat menjamin manajer tersebut akan memiliki kinerja yang memadai. Namun demikian, kompetensi tetap diperlukan untuk mendukung kinerja.

Kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan keberadaannya dari kompetensi. Secara logis, kompetensi yang superior akan dapat mendukung seseorang untuk mencapai kinerja unggul di tempat kerjanya.

Hasil kajian dari Berger dan Berger menunjukkan bahwa dalam pekerjaan dengan kompleksitas rendah (klerikal), maka orang-orang berkinerja unggul bekerja 19 persen lebih produktif dari orang-orang berkinerja rata-rata. Dalam pekerjaan dengan kompleksitas sedang (supervisor lini pertama), maka orang-orang berkinerja unggul bekerja 32 persen lebih produktif dari orang-orang berkinerja rata-rata. Sedangkan pada pekerjaan dengan kompleksitas tinggi (eksekutif, manajer, profesional), maka orang-orang berkinerja unggul bekerja 48 persen lebih produktif dari orang-orang berkinerja rata-rata. Khususnya dalam tugas pemasaran, orang-orang kinerja unggul dapat menjual produk barang dan jasa antara 48 persen sampai dengan 120 persen dari orang-orang kinerja

rata-rata (Berger and Berger, 2004). Persyaratan kinerja unggul adalah pelaksanaan dan hasil kinerja dengan predikat kinerja *Sangat Baik* atau *Istimewa*.

Model Kompetensi

Model kompetensi didefinisikan sebagai suatu rangkaian kompetensi yang penting bagi kinerja yang superior dari sebuah pekerjaan atau sekelompok pekerjaan. Model kompetensi ini memberikan sebuah peta yang membantu seseorang memahami cara terbaik mencapai keberhasilan dalam pekerjaan atau memahami cara mengatasi suatu situasi tertentu (LOMA's Competency Dictionary, 1998). Pengertian model kompetensi di atas menyebutkan bahwa model kompetensi merupakan sebuah panduan yang terdiri dari serangkaian kompetensi yang dibutuhkan oleh seseorang untuk mencapai kinerja yang superior di dalam melakukan suatu pekerjaan.

Sejalan dengan pengertian di atas, (Dubois, 2004) menyebutkan bahwa:

Model kompetensi adalah gambaran tertulis dari kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan secara penuh atau kinerja yang patut dicontoh di dalam kategori pekerjaan, tim kerja, departemen, divisi, atau organisasi.

Sedangkan menurut Prihadi 2004, model kompetensi merujuk pada himpunan lengkap kelompok-kelompok kompetensi, dimensi-dimensi kompetensi (dengan atau tanpa jenjang), dan indikator-indikator perilaku. Dari pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa di dalam suatu model kompetensi terdapat kelompok-kelompok kompetensi (*Cluster*), dimensi-dimensi kompetensi, dan indikator-indikator perilaku (*Sample Behavior*) yang terstruktur secara sistematis dan memungkinkan seseorang untuk mencapai kinerja yang superior.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka model kompetensi dapat disebutkan sebagai suatu rangkaian dari kompetensi yang mengacu pada kelompok-kelompok kompetensi (*Cluster*), dimensi-dimensi kompetensi, dan indikator-indikator perilaku (*Sample Behavior*) yang diharapkan untuk mencapai keberhasilan kinerja di dalam suatu pekerjaan.

Model kompetensi terdiri dari beberapa jenis, antara lain: Model Boyatzis, Model Kompetensi *Specialist Management Resources (SMR)*, dan Model Kompetensi Spencer & Spencer. Di dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Model Kompetensi Spencer & Spencer.

Model Kompetensi Spencer & Spencer

Menurut Spencer and Spencer (1993) kompetensi dapat dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu "*threshold competencies*" dan "*differentiating*

competencies".

- a. Kompetensi Dasar (*Threshold Competencies*), yaitu karakteristik yang esensial seperti pengetahuan dan keterampilan dasar yang harus dimiliki agar dapat melaksanakan suatu pekerjaan, misalnya kemampuan membaca dan menulis.
- b. Kompetensi Pembeda (*Differentiating Competencies*), yaitu faktor-faktor yang membedakan antara individu kinerja unggul (*superior*) dengan kinerja rata-rata (*average*), misalnya kompetensi menjual yang bermotivasi tinggi dapat menetapkan target yang melampaui kinerja rata-rata yang ditetapkan.

Jumlah keseluruhan kompetensi generik dari model kompetensi Spencer dan Spencer adalah 20 kompetensi. Spencer & Spencer mengelompokkan kompetensi menjadi enam *cluster* (kelompok) dan setiap *cluster* (kelompok) terdiri dari dua sampai dengan empat kompetensi, yang setiap kompetensinya memiliki definisi naratif ditambah dengan tiga sampai dengan enam indikator perilaku atau tingkah laku spesifik yang di tunjukkan di dalam pekerjaan yang terkait dengan kompetensi. Ke enam *cluster* (kelompok) tersebut, antara lain:

1. Achievement & action cluster
 - a. Achievement Orientation (Ach)
 - b. Concern for Order, Quality, and Accuracy (CO)
 - c. Initiative (Int)
 - d. Information Seeking (Info)
2. Helping and human service cluster
 - a. Interpersonal Understanding (IU)
 - b. Customer Service Orientation (CSO)
3. The impact and influence cluster
 - a. Impact and Influence (IMP)
 - b. Organizational Awareness (OA)
 - c. Relationship Building (RB)
4. Managerial cluster
 - a. Developing Others (Dev)
 - b. Directiveness: Assertiveness and Use of Positional Power (DIR)
 - c. Teamwork and Co-Operation (TW)
 - d. Team Leadership (TL)
5. Cognitive cluster
 - a. Analytical Thinking (AT)
 - b. Conceptual Thinking (CT)
 - c. Technical/Professional/Managerial Expertise (EXP)
6. Personal effectiveness cluster
 - a. Self-Control (SCT)
 - b. Self-Confidence (SCF)
 - c. Flexibility (FLX)
 - d. Organizational Commitment (OC)

Dengan penjabaran masing-masing kelompok (*cluster*) sebagai berikut:

1. Achievement & Action Cluster

Intisari dari kelompok ini adalah tindakan ke arah prasikap, yang lebih diarahkan pada pencapaian tugas daripada dampaknya pada orang lain. Bagaimanapun, tindakan untuk mempengaruhi atau memimpin orang lain agar meningkatkan produktivitas atau mendapatkan hasil yang lebih termasuk dalam kompetensi *achievement* sebagaimana kompetensi *impact and influence*.

1. KOMPETENSI :	ORIENTASI BERPRESTASI Achievement Orientation (Ach)
Definisi :	Tingkat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar.

Tabel 1. Skala Achievement Orientation (Ach)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
Dimensi Intensitas dan Kelengkapan	
- 1	Tidak ada standar mutu dalam bekerja. Menunjukkan tidak ada perhatian lebih pada pekerjaan, hanya pada yang diperlukan.
0	Fokus pada tugas. Bekerja keras, tetapi tidak memberikan bukti standar mutu dari pekerjaan yang dihasilkan.
1	Berkeinginan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik. Bekerja ke arah standar mutu. Mencoba bekerja dengan baik atau benar. Mengekspresikan kefrustrasian pada pemborosan atau ketidakefisienan (misalnya, membuang-buang waktu dan menginginkan untuk melakukan yang lebih baik) tetapi tidak menyebabkan perbaikan yang spesifik.
2	Bekerja untuk memenuhi standar. Bekerja dengan standar yang telah ditentukan oleh pihak manajemen (misalnya, mengelola budget, memenuhi kuota penjualan, dan kualitas yang dibutuhkan).
3	Mampu menetapkan ukuran kepuasan kerja/prestasi kerja sendiri. Menggunakan metode pengukuran sendiri untuk hasil standar keunggulan (tidak ditentukan oleh pihak manajemen), (misalnya, memenangkan kompetisi atau menentukan tujuan yang samar-samar / tidak terlalu menantang).

4	Perbaikan kinerja. Membuat perubahan spesifik di dalam sistem atau dalam metode kerja dirinya sendiri untuk perbaikan kinerja, (misalnya, melakukan sesuatu agar lebih baik, lebih cepat, biaya yang lebih sedikit, lebih efisien, memperbaiki kualitas, kepuasan pelanggan, moral, pendapatan), tanpa menentukan beberapa tujuan spesifik.
5	Menetapkan tujuan yang menantang. Menetapkan dan bertindak untuk meraih tujuan yang menantang bagi dirinya sendiri dan orang lain, (misalnya "meningkatkan penjualan/kualitas/produktivitas sebesar 15% dalam 6 bulan"). Menantang disini artinya perubahan sebesar 50-50 menuju keberhasilan tujuan yang sebenarnya, dalam jangkauan yang nyata, tetapi bukan yang tidak realistis atau tidak mungkin.
6	Membuat analisis biaya manfaat. Membuat keputusan, menetapkan prioritas, memilih tujuan berdasarkan input dan output: membuat pertimbangan yang jelas berdasarkan laba yang potensial, <i>Return on Investment (ROI)</i> atau <i>cost-benefit analysis</i> .
7	Mengambil resiko <i>entrepreneurial</i> dengan pertimbangan yang matang. Menjalankan sumber daya penting dan atau waktu (yang tidak tentu) untuk perbaikan kinerja, mencoba sesuatu yang baru, mencapai tujuan yang menantang (misalnya, memulai produk atau pelayanan yang baru, mengambil pengoperasian dalam "perubahan haluan"), mengambil tindakan untuk memperkecil resiko (misalnya, melakukan penelitian pasar, membagi pelanggan ke dalam kelompok-kelompok, dan sebagainya), atau di dalam prestasi untuk lainnya mendorong dan mendukung bawahan di dalam mengambil resiko <i>entrepreneurial</i> .
8	Konsisten dalam usaha-usaha <i>entrepreneurial</i>. Banyak mengambil tindakan-tindakan yang mendukung dari waktu ke waktu dalam menghadapi tantangan untuk mencapai tujuan <i>entrepreneurial</i> ; atau dengan sukses memenuhi usaha <i>entrepreneurial</i> .

2. KOMPETENSI :	PERHATIAN TERHADAP KEJELASAN TUGAS, KUALITAS DAN KETELITIAN KERJA 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.

Tabel 1. Skala Concern for Order, Quality, and Accuracy (CO)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
- 1	Kurang peduli terhadap aturan. Kurang memberikan perhatian pada pekerjaan, walaupun menyebabkan permasalahan dengan adanya ketidak teraturan.
0	Tidak dapat diterapkan. Menjaga permintaan aktif yang tidak dibutuhkan, atau telah dilakukan oleh orang lain, atau kurang memberikan perhatian pada permintaan yang dicatatkan tetapi tidak menyebabkan terjadinya masalah.
1	Menjaga tempat kerja selalu terorganisir. Mengisi tempat kerja dengan meja, berkas-berkas, peralatan, dan hal lainnya agar selalu terorganisir.
2	Memperlihatkan perhatian terhadap aturan dan kejelasan tugas. Bekerja untuk kejelasan, menginginkan peran, harapan, tugas, kejelasan data dan terutama yang tertulis.
3	Mengecek ulang pekerjaan sendiri. Melakukan pengecekan kembali pada pekerjaan untuk melihat ketepatan informasi dari pekerjaan sendiri.
4	Memonitor pekerjaan orang lain. Memonitor kualitas pekerjaan orang lain, melakukan pengecekan untuk memastikan bahwa telah mengikuti prosedur, atau menjaga kejelasan, catatan yang detail dari dirinya sendiri atau orang lain.

5	Memonitor data proyek. Memonitor kemajuan yang menyangkut kejadian penting dari proyek atau adanya batas waktu. Memonitor data, menemukan kelemahan atau hilangnya data, mencari informasi untuk menjaga permintaan, perhatian umum untuk meningkatkan permintaan di dalam sistem yang ada.
6	Mengembangkan sistem. Mengembangkan dan menggunakan sistem untuk mengorganisir dan mengikuti jalannya informasi.
7	Mengembangkan sistem yang kompleks. Mengajukan sebuah sistem yang baru, detail, dan kompleks yang ditempatkan untuk meningkatkan permintaan dan memperbaiki kualitas data.

3. KOMPETENSI :	INISIATIF Initiative (Int)
Definisi :	Dorongan dalam bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan - melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah terlebih dahulu, tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan, menghindari timbulnya masalah, dan menciptakan peluang baru.

Tabel 3. Skala Initiative (Int)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
Dimensi Motivasi Diri, Jumlah Usaha dengan Kebebasan untuk Menentukan atau Memilih	
- 1	Menghindari pekerjaan yang diperlukan. Misalnya, mencoba keluar dari pekerjaan.
0	Tidak dapat diaplikasikan atau tidak ada. Memerlukan pengawasan yang konstan.

1	Bekerja secara mandiri. Menyelesaikan tugas tanpa pengawasan yang konstan.
2	Usaha Ekstra. Bekerja dengan tambahan waktu, malam, akhir pekan, dan sebagainya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan ketika tidak diminta untuk melakukannya.
3	Melakukan lebih dari yang diperlukan. Melebihi <i>Job Description</i> , mengambil tugas tambahan.
4	Melakukan lebih banyak lagi dari yang diperlukan. Memulai dan membawa proyek baru.
5	Membuat sesuatu yang luar biasa, Usaha yang gigih. Bertindak tanpa otoritas resmi, mengambil resiko pribadi, membelokkan peraturan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan (penekanan harus ada di dalam rapat yang dibutuhkan di dalam pekerjaan, tidak bersifat merubah norma).
6	Melibatkan orang lain. Melibatkan orang lain di dalam usaha ekstra yang luar biasa (Misalnya, melibatkan keluarga, rekan kerja, anggota komunitas, yang pada umumnya berdasarkan pada kesukarelaan).

4. KOMPETENSI	: MENCARI INFORMASI Information Seeking (Info)
Definisi	: Keinginan untuk mengetahui lebih jauh mengenai sesuatu, orang, atau permasalahan yang berujung pada pencarian informasi.

Tabel 4. Skala Information Seeking (Info)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
0	Tidak diperlukan. Tidak mencari informasi tambahan mengenai situasi, selain apa yang telah diberikan.
1	Mengajukan pertanyaan. Bertanya secara langsung dengan segera kepada orang yang ada (atau seseorang yang secara langsung terlibat di dalam situasi walaupun tidak secara fisik), mengkonsultasikan sumber-sumber yang tersedia. Catatan: ketika di situasi krisis, seorang yang berkinerja superior membutuhkan beberapa waktu untuk mengumpulkan informasi-informasi yang tersedia sebelum mengambil tindakan.
2	Melakukan penyelidikan secara pribadi. Mencari informasi dengan melihat pesawat, pabrik, kapal, petunjuk pelanggan, pinjaman dari teman bisnis, ruang kelas, kertas-kertas siswa, atau masalah lainnya. Bertanya kepada mereka yang dekat dengan permasalahan ketika orang lain mengabaikan mereka.
3	Menggali lebih dalam. Mengajukan serangkaian pertanyaan untuk mendapatkan akar permasalahan dari situasi atau masalah.

4	Menghubungi pihak-pihak lain. Menghubungi pihak-pihak lain yang tidak secara langsung terlibat untuk mendapatkan pandangan dari mereka, latar belakang informasi, pengalaman (ini seringkali dilakukan, tetapi tidak harus, terbentuk hubungan yang telah ada sebelumnya.
5	Melakukan penelitian. Membuat usaha yang sistematis dari batas periode waktu untuk memperoleh data atau umpan balik yang dibutuhkan; atau melakukan penelitian yang tidak resmi dari koran, majalah, atau sumber-sumber lainnya.
6	Menggunakan cara kerja sendiri. Secara pribadi membangun cara kerja sendiri atau kebiasaan untuk mengumpulkan informasi yang beraneka ragam.
7	Melibatkan pihak lain. Melibatkan pihak lain yang secara umum tidak terlibat dan mendapatkan mereka untuk mencari informasi.

2. Helping and Human Service cluster

Kelompok kompetensi *Helping and Human Service* meliputi maksud untuk memenuhi kebutuhan orang lain; menyesuaikan diri dengan urusan, minat, dan kebutuhan orang lain (*Interpersonal Understanding*) dan bekerja untuk memenuhi kebutuhan tersebut (*Customer Service Orientation*). Kelompok kompetensi ini menyangkut kebutuhan dasar yang kuat untuk berhubungan dibandingkan dengan kelompok kompetensi (*cluster*) yang lain.

5. KOMPETENSI :	EMPATI 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.

Tabel 5. Skala Interpersonal Understanding (IU)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
Dimensi Kedalaman Pemahaman Atas Orang Lain	
-1	Tidak pengertian. Salah paham atau terkejut dengan perasaan atau tindakan orang lain; melihat orang lain hanya berdasarkan pada ras, budaya, atau jenis kelamin semata.
0	Tidak dapat diberlakukan. Tidak menunjukkan adanya kepedulian terhadap orang lain, tetapi tidak ada petunjuk dari kesalahpahaman yang serius.
1	Paham atas isi pesan verbalnya atau hanya emosinya saja. Paham atas isi pesan verbalnya atau hanya emosinya saja tetapi tidak pada keduanya.
2	Paham baik emosi maupun isinya. Paham keduanya baik emosi maupun isi pesan verbalnya.
3	Memahami dengan penuh pengertian. Memahami arus pikiran yang tidak terucapkan, perhatian, atau perasaan, atau mendapatkan yang lainnya, dengan sepenuh hati ingin mengambil tindakan untuk seorang penyampai pesan.
4	Memahami isu yang ada dibalik percakapan. Memahami masalah yang ada dibalik percakapan: alasan seseorang berkelanjutan atau perasaan jangka panjang, tingkah laku atau perhatian; atau keseimbangan yang terlihat dari seseorang dalam kekuatan dan kelemahannya.
5	Memahami isu kompleks yang ada dibalik suatu percakapan. Memahami penyebab kompleks dari sikap yang mendasari hubungan jangka panjang dengan orang lain, pola tingkah laku, atau masalah.

6. KOMPETENSI :	BERORIENTASI KEPADA LAYANAN PELANGGAN Customer Service Orientation (CSO)
Definisi :	Keinginan untuk membantu atau melayani orang lain, agar kebutuhan mereka tercapai. Ini berarti memfokuskan usaha pada penemuan dan pencapaian kebutuhan pelanggan atau klien.

Tabel 6. Skala Customer Service Orientation (CSO)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
Dimensi Berfokus pada Kebutuhan Konsumen	
-3	Menunjukkan sikap negatif kepada konsumen. Membuat komentar negatif tentang klien, menyalahkan klien pada hasil yang negatif.
-2	Tidak mampu menangkap maksud/keinginan konsumen dengan jelas. Ketidakjelasan mengenai kebutuhan dan detail dari keterlibatan diri sendiri. (Misalnya, tidak memahami dengan pasti rapat dilakukan untuk apa, tidak pernah yakin secara pasti apa yang klien inginkan), tanpa mengambil langkah untuk mengklarifikasi situasinya.
-1	Terfokus pada kemampuan diri sendiri. Keinginan untuk memperlihatkan fakta kepada klien atau fokus pada diri sendiri atau kemampuan perusahaan daripada kebutuhan klien.
0	Memberikan servis minimal yang dibutuhkan. Memberikan dengan segera respon yang "spontan" pada pertanyaan klien tanpa menyelidiki kebutuhan mendasar atau masalah atau mendapatkan konteks dari menanyakan keterangan pada klien.

1	Menindaklanjuti. Menindaklanjuti keterangan, permintaan, dan keluhan dari klien. Menjaga klien agar mendapatkan informasi terbaru mengenai progress dari proyek (tetapi tidak menggali informasi mengenai isu-isu atau masalah-masalah klien).
2	Menjalin dan memelihara komunikasi yang baik dengan klien dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan di kedua belah pihak. Memonitor kepuasan klien, menyampaikan informasi yang membantu klien, bersikap ramah, dan pelayanan yang menyenangkan.
3	Mengambil resiko pribadi. Memperbaiki permasalahan pada pelayanan pelanggan dengan segera dan tanpa adanya alasan.
4	Membuat diri sendiri selalu siap sedia bagi pelanggan. Terutama membantu pelanggan di waktu kritis. Memberikan nomor telepon rumah atau yang lainnya untuk mempermudah akses atau menghabiskan banyak waktu di lokasi pelanggan.
5	Melakukan tindakan untuk membuat segalanya menjadi lebih baik. Melakukan usaha yang kongkrit untuk menambah nilai di hadapan pelanggan, membuat sesuatu yang lebih baik untuk klien dengan beberapa cara.
6	Memperhatikan kebutuhan-kebutuhan konsumen yang sifatnya mendasar. Mencari informasi mengenai kenyataan yang sebenarnya, kebutuhan mendasar dari klien yang diperlihatkan pada awalnya di luar, dan mencocokkan hal tersebut dengan produk atau pelayanan yang ada (atau sesuai).
7	Menggunakan perspektif jangka panjang. Bekerja dengan perspektif jangka panjang dalam rangka memperhatikan permasalahan klien. Mengeluarkan biaya demi untuk menjaga hubungan jangka panjang dengan klien. Melihat keuntungan jangka panjang dengan klien.

8	<p>Bersedia menjadi penasehat/memberikan alternatif solusi secara obyektif. Membangun opini mandiri dengan kebutuhan klien; permasalahan/kesempatan dan kemungkinan dalam pengimplementasian. (Misalnya, merekomendasikan pendekatan yang tepat atau baru atau berbeda dari yang diminta oleh klien). Keefektifan pada level ini tergantung pada keberhasilan membangun hubungan pada periode waktu tertentu. Memberikan dorongan kepada klien dalam menghadapi isu-isu sulit.</p>
9	<p>Membela konsumen. Bertindak di pihak klien versus organisasi sendiri dengan keuntungan jangka panjang pada organisasi sendiri (Misalnya, menasehati klien untuk tidak mengulur-ngulur pembayaran; mengelola kesinambungan usaha dengan pelanggan untuk di masa depan), atau mendorong pengelolaan sendiri untuk menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan pelanggan. Bertindak di pihak klien ketika di temukan komplain mengenai laporan perusahaan klien sendiri.</p>

3. The Impact and Influence cluster

Kelompok kompetensi *Impact and Influence* merefleksikan kemampuan dasar seorang individu dengan dampaknya kepada orang lain, dikenal sebagai kebutuhan akan kekuatan/kemampuan. Kekuatan yang dapat memotivasi tingkah laku efektif secara umum dipengaruhi oleh pertimbangan yang baik bagi perusahaan atau orang lain.

7. KOMPETENSI	: MEMPENGARUHI Impact and Influence (IMP)
Definisi	:
	<p>Kemampuan untuk membujuk, meyakinkan, mempengaruhi, atau mengesankan orang lain, dengan maksud agar mereka mau membantu; atau keinginan untuk memiliki pengaruh atau efek tertentu pada orang lain.</p>

Tabel 7. Skala Impact and Influence (IMP)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
Dimensi untuk Mempengaruhi Orang Lain	
-1	<p>Ingin paling berkuasa. Persaingan yang sengit. Persaingan dengan organisasi, perhatian pada posisi pribadi dengan mengabaikan kerugian organisasi.</p>
0	<p>Tidak berlaku. Tidak menunjukkan usaha untuk mempengaruhi atau membujuk orang lain.</p>
1	<p>Menyatakan keinginannya, tetapi tidak melakukan tindak lanjut yang spesifik. Bermaksud untuk mendapatkan efek atau dampak spesifik; Memperlihatkan perhatian pada reputasi, status, penampilan.</p>
2	<p>Melakukan satu tindakan persuasif. Tidak melakukan usaha yang nyata untuk menyesuaikan level pendengar dan ketertarikan. Melakukan persuasif langsung dengan diskusi atau presentasi. (Misalnya, daya tarik dengan alasan, data, tujuan yang lebih besar; menggunakan contoh dasar, alat peraga visual, demonstrasi, dan sebagainya).</p>
3	<p>Melakukan pendekatan persuasif dua langkah untuk mempengaruhi. Tidak melakukan adaptasi yang nyata yang sesuai dengan level dan ketertarikan pendengar. Meliputi kehati-hatian dalam mempersiapkan format data presentasi atau membuat dua atau lebih argumen yang berbeda dalam hal-hal penting di dalam presentasi atau diskusi.</p>
4	<p>Menyesuaikan cara mempengaruhi dengan komentar atau tindakan seseorang. Menyesuaikan presentasi atau diskusi dengan menarik ketertarikan dan level dari orang lain. Mengantisipasi efek dari tindakan atau detail lainnya mengenai citra dari pembicara.</p>
5	<p>Memperhitungkan untuk menggunakan suatu tindakan yang dramatis. Keinginan untuk berperilaku model atau dengan cara yang lainnya atau melakukan yang baik yang tidak biasa atau tindakan dramatis untuk mendapatkan dampak yang spesifik.</p>
6	<p>Melakukan dua tahap dalam mempengaruhi orang lain. Dengan beberapa langkah disesuaikan dengan pendengar yang lebih spesifik atau terencana untuk mendapatkan atau mengantisipasi dan mempersiapkan pada reaksi lainnya.</p>
7	<p>Tiga tindakan atau menyusun pengaruh secara tidak langsung. Menggunakan ahli atau pihak ketiga dalam mempengaruhi; atau mengambil tiga tindakan yang berbeda atau yang kompleks, dengan berargumentasi. Mengumpulkan koalisi politik, membangun dukungan "<i>behind-the scenes</i>" untuk ide-ide, dengan hati-hati memberikan informasi untuk memperoleh efek yang spesifik, menggunakan "<i>group process skill</i>" untuk memimpin atau grup langsung.</p>
8	<p>Menggunakan strategi untuk mempengaruhi secara lebih kompleks. Menggunakan rangkaian mempengaruhi yang tidak langsung (Misalnya, untuk mendapatkan A melakukan B, begitu juga untuk mendapatkan B melakukan C, dan seterusnya).</p>

8. KOMPETENSI :	KESADARAN BERORGANISASI Organizational Awareness (OA)
Definisi :	Kemampuan individu untuk memahami kekuatan hubungan pada organisasinya atau pada organisasi lain (misalnya hubungan dengan pelanggan, dengan supplier, dsb), dan pada tingkatan yang lebih tinggi yaitu posisi organisasi di dunia.

5	Memahami isu-isu yang berada dibalik organisasi. Memahami tingkah laku berorganisasi atau masalah-masalah yang mendasar, kesempatan-kesempatan atau kekuatan politik yang mempengaruhi organisasi atau menggambarkan struktur fungsional yang mendasar dari organisasi.
6	Memahami isu-isu jangka panjang. Memahami masalah-masalah jangka panjang yang mendasar, kesempatan-kesempatan atau kekuatan politik yang mempengaruhi organisasi yang berhubungan dengan dunia luar.

Tabel 8. Skala Organizational Awareness (OA)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
Dimensi Kedalaman Pemahaman Berorganisasi	
-1	Tidak memahami organisasi yang ada.
0	Non politis. Merespon pada permintaan yang jelas, fokus dalam melakukan pekerjaannya sendiri dan mengabaikan atau meremehkan politik organisasi.
1	Memahami struktur organisasi formal. Mengenali atau menggambarkan struktur resmi atau hirarki di organisasi, rangkaian perintah, kekuatan posisi, kaidah atau peraturan. Prosedur pengoperasian standar.
2	Memahami struktur informal dalam organisasi. Memahami dan mungkin menggunakan struktur informal (mengidentifikasi faktor kunci, mempengaruhi-keputusan, dan sebagainya).
3	Memahami iklim dan budaya. Mengenali keterbatasan organisasi yang tidak dikatakan/ diucapkan, apa yang mungkin dan tidak mungkin pada waktu atau posisi tertentu. Mengenali dan menggunakan budaya kerja, bahasa, dan sebagainya.
4	Memahami politik perusahaan. Memahami, menggambarkan atau menggerakkan kekuatan dan hubungan politik yang berada di dalam organisasi (persekutuan atau persaingan).

9. KOMPETENSI :	MEMBANGUN HUBUNGAN Relationship Building (RB)
Definisi :	Kemampuan untuk bekerja dalam rangka membangun atau mempertahankan hubungan atau jaringan agar tetap ramah dan hangat dengan orang-orang yang suatu hari nanti bermanfaat di dalam pencapaian tujuan pekerjaan.

Tabel 9. Skala Relationship Building (RB)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
Dimensi Intensitas Tindakan yang Dilakukan untuk Mempengaruhi Orang Lain	
0	Menghindari kontak. Menghindari interaksi sosial.
1	Menerima undangan. Menerima undangan atau bentuk keramahan lainnya dari orang lain, tetapi tidak menyambut undangan atau mencari cara untuk membangun hubungan kerja.
2	Membuat kontak yang berhubungan dengan pekerjaan. Mengelola hubungan kerja resmi (sebagian besar terbatas pada berbagai hal yang berkaitan dengan pekerjaan, tidak harus resmi di dalam sifat/ gaya/ struktur). Meliputi obrolan yang tidak terstruktur mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan pekerjaan.
3	Kadang-kadang menyelenggarakan kontak informal. Adakalanya memulai hubungan informal atau secara kebetulan di tempat kerja, obrolan mengenai anak, olahraga, berita, dan sebagainya.

4	Membangun kedekatan. Sering memulai kontak hubungan informal atau secara kebetulan di tempat kerja, dengan rekan atau klien. Membuat usaha yang disengaja untuk membangun kedekatan.
5	Kadangkala melakukan kegiatan/kontak sosial. Adakalanya memulai atau mengejar hubungan persahabatan dengan rekan atau klien di luar tempat kerja seperti di klub, restoran dan sebagainya.
6	Sering melakukan kegiatan/kontak sosial. Sering memulai atau mengejar hubungan persahabatan dengan rekan atau klien di luar tempat kerja seperti di klub, restoran dan sebagainya.
7	Mengadakan kontak yang melibatkan keluarga. Adakalanya membawa teman atau klien ke rumah atau pergi ke rumah mereka.
8	Membina persahabatan akrab dan pribadi. Sering mengadakan perjamuan makan dengan rekan atau klien di rumah. Menjadi sahabat yang akrab dengan mereka; atau memanfaatkan hubungan persahabatan untuk memperluas jaringan bisnis.

4. Managerial cluster

Kompetensi manajerial merupakan kompetensi khusus yang merupakan bagian dari kelompok kompetensi *Impact and Influence*, yang bertujuan untuk mendapatkan dampak spesifik yang pasti. Tujuan spesifik ini (untuk mengembangkan orang lain, memimpin orang lain, memperbaiki kerja tim, dan kerjasama) merupakan hal yang penting bagi seorang manajer.

10. KOMPETENSI :	MENGEMBANGKAN ORANG LAIN Developing Others (Dev)
Definisi :	Keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan orang lain.

Tabel 10. Skala Developing Others (Dev)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
Dimensi Intensitas Arah Pengembangan dan Kelengkapan Tindakan Pengembangan	
-1	Melemahkan semangat. Menunjukkan harapan negatif, marah dengan bawahan, siswa, klien.
0	Tidak berlaku, atau tidak melakukan usaha spesifik untuk mengembangkan orang lain. Fokus dengan baik pada pekerjaannya sendiri dan menentukan contoh yang baik.
1	Mengekspresikan ekspektasi positif mengenai orang lain. Membuat komentar positif, menghormati kemampuan atau potensial orang lain, meskipun sulit. Percaya bahwa orang lain menginginkan dan dapat belajar.
2	Memberikan instruksi secara mendetail, dan atau mendemonstrasikan mengenai suatu cara untuk menyelesaikan suatu tugas.
3	Memberikan argumentasi atau dukungan yang lainnya. Memberikan bimbingan atau mendemonstrasikan dengan alasan logika sebagai strategi pelatihan; atau memberikan dukungan praktis atau bantuan untuk membuat pekerjaan menjadi lebih mudah (Misalnya, tambahan sumber daya sukarelawan, peralatan, informasi, saran ahli). Memberikan pertanyaan, memberikan tes, atau menggunakan metode lainnya untuk memverifikasi bahwa orang lain memahami penjelasan atau bimbingan yang telah diberikan.
4	Memberikan umpan balik positif atau negatif dan positif dengan tujuan pengembangan.
5	Meyakinkan kembali dan memberikan semangat. Meyakinkan kembali setelah mengalami kemunduran. Memberikan umpan balik di dalam perilaku terkait pribadi, dan mengekspresikan harapan yang positif untuk kinerja masa depan atau memberikan saran secara individu untuk perbaikan, atau mematahkan tugas yang sulit menjadi komponen-komponen kecil atau menggunakan strategi lainnya.

6	<p>Melakukan pelatihan atau training jangka panjang. Menyusun kesesuaian dan penugasan yang bermanfaat, pelatihan formal, atau pengalaman lainnya untuk tujuan mengembangkan pembelajaran dan pengembangan seseorang. Meliputi membuat orang menemukan jawaban sendiri dari permasalahan yang dihadapi jadi mereka benar-benar mengetahui bagaimana caranya, daripada sekedar memberikan mereka jawaban.</p>
7	<p>Mengembangkan pelatihan atau training tertentu. Mengidentifikasi atau mengembangkan kebutuhan dan membuat atau membangun program atau komponen baru untuk memenuhinya. Membuat pendekatan baru yang penting untuk mengajarkan komponen tradisional; atau menyusun pengalaman dengan sukses bagi orang lain untuk membangun kepercayaan diri dan ketrampilan mereka.</p>
8	<p>Mendelegasikan secara penuh. Setelah menilai kemampuan bawahan yang sudah baik, mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab dengan ruang gerak untuk melakukan tugas dengan cara mereka sendiri, meliputi kesempatan untuk membuat dan belajar dari kesalahan.</p>
9	<p>Memberikan penghargaan bagi pengembangan yang berhasil. Mempromosikan atau menyusun promosi khususnya kemampuan bawahan sebagai penghargaan atau pengembangan; atau memberikan penghargaan dalam bentuk lain untuk kinerja yang berhasil. Perilaku ini berada pada tingkat yang paling tinggi karena secara umum seorang individu dapat mengembangkan orang lain dengan baik agar mampu sebagai penghargaan kepada mereka untuk merespon dengan baik.</p>

11. KOMPETENSI :	KEMAMPUAN MENGARAHKAN Directiveness: Assertiveness and Use of Positional Power (DIR)
Definisi :	Kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya.

Tabel 11. Skala Directiveness: Assertiveness and Use of Positional Power (DIR)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
Dimensi Intensitas Pengarahan	
-1	<p>Pasif. Memberikan permintaan ke orang lain sangat mencampuri terselesainya pekerjaan utama. Lebih terkait dengan menjadi disukai (tidak merepotkan atau membuat marah orang lain) daripada mendapatkan pekerjaan yang selesai dengan baik. Takut untuk mengganggu atau membuat orang lain marah.</p>
0	<p>Tidak memberi perintah. Tidak memberikan arahan ketika diminta (atau tidak diperlukan di dalam posisi ini). Ketika manajer memperlihatkan pada level ini mereka mungkin akan menjadi samar-samar mengenai keperluan meskipun ketika ditanyakan secara langsung. Tipe yang memperlihatkan tanda bawahan mengeluh bahwa mereka tidak mengetahui apa lagi dan apa yang ingin mereka lakukan.</p>
1	<p>Menjelaskan perintah standar dan pengarahan rutin. Memberikan arahan yang cukup, yang dibutuhkan dan syaratkan dengan alasan yang jelas.</p>
2	<p>Memberi pengarahan secara detail. Mendelegasikan tugas rutin dalam perintah dalam rangka membebaskan diri pada pertimbangan yang lebih berharga atau berjangka panjang, atau memberikan arahan dengan sangat detail. (Jika pendelegasian dibuat untuk kepentingan mengembangkan pengetahuan atau ketrampilan orang lain, penilaian masuk ke dalam <i>Developing Others</i>. Jika pendelegasian dilakukan untuk suatu tujuan sebagai seorang pemimpin terlihat <i>Team Leadership</i>. Disinilah tujuan adalah secara umum sederhana untuk dapat menyelesaikan pekerjaan). Pekerja yang superior terkadang terlihat pada level ini ketika mereka kurang otoritas resmi, tetapi tidak seorang pun mengambil tanggung jawab.</p>
3	<p>Berbicara dengan lugas. Dengan kuat mengatakan "Tidak" pada permintaan yang tidak beralasan atau menetapkan batas perilaku orang lain. Menggerakkan situasi pada batas pilihan orang lain, atau untuk memaksa mereka untuk menginginkan sumber daya yang ada.</p>

4	<p>Menuntut prestasi/performansi yang tinggi. Secara sepihak menetapkan standar, menuntut prestasi/performansi yang tinggi, kualitas, atau sumber daya; meminta dengan tegas pemenuhan dengan perintah sendiri atau permintaan, di dalam gaya “no-nonsense” atau “put my foot down”. Level ini mungkin ditemukan dalam superior orang-orang penjualan, konsultan, atau petugas kepercayaan dengan klien.</p>
5	<p>Memantau performa dengan pasti. Memonitor kinerja untuk standar yang jelas. (Misalnya, memasang hasil penjualan pada sasaran individu dengan memberikan tanda lingkaran warna merah).</p>
6	<p>Menegur orang. Menegur orang lain secara terbuka dan secara langsung mengenai permasalahan kinerja.</p>
7	<p>Menjelaskan konsekuensi dari tingkah laku yang dianggap sesuai dan tidak sesuai. Memberikan penghargaan dan hukuman untuk mengontrol tingkah laku. (Misalnya, “jika kinerja Anda baik, saya akan memberikan penghargaan, tetapi jika tidak.....”)</p>
8	<p>Menggunakan ancaman dengan kemarahan terkontrol. Melakukan teriakan atau ancaman.</p>
9	<p>Bila perlu memutus hubungan kerja (PHK) orang yang berkinerja rendah. Tanpa ragu-ragu yang tak semestinya, setelah usaha yang paling sesuai untuk mendapatkan mereka agar memperbaiki kegagalan dan setelah prosedur yang sah telah diikuti.</p>

12. KOMPETENSI :	KERJASAMA KELOMPOK Teamwork and Co-Operation (TW)
Definisi :	Dorongan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.

Tabel 12. Skala Teamwork and Co-Operation (TW)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
Dimensi Intensitas yang Mendorong Kerja Kelompok	
-1	Tidak kooperatif. Mengacaukan atau menyebabkan masalah.
0	Netral. Netral, pasif.
1	Kooperatif. Berpatisipasi dengan sepenuh hati, dukungan keputusan tim, mengambil bagian dari pekerjaan.
2	Membagi informasi. Menjaga orang-orang agar tetap diinformasikan, membagi informasi yang relevan atau bermanfaat.
3	Menunjukkan ekspektasi positif. Menunjukkan ekspektasi positif dengan orang lain. Berbicara pada anggota tim secara positif. Menunjukkan rasa hormat pada kecerdasan orang lain dengan seruan yang beralasan.
4	Meminta input. Nilai-nilai sebenarnya input dan arahan dari orang lain akan menjadi pembelajaran (khususnya bawahan). Mengumpulkan ide dan pendapat untuk membantu perencanaan dan pengambilan keputusan. Mengundang semua anggota kelompok untuk berkontribusi ke proses.
5	Memberi semangat. Memberikan pujian di depan umum bagi yang berkinerja baik. Memberikan semangat dan kekuatan kepada orang lain, membuat mereka merasa kuat dan penting.
6	Membangun tim. Bertindak untuk mempromosikan iklim keramahan, moral yang baik, dan kerjasama.
7	Menyelesaikan konflik. Membawa kompetisi di dalam tim ke arah keterbukaan dan mendorong atau memfasilitasi resolusi pemecahan dari konflik (harus meliputi tindakan pemecahan konflik, tidak untuk disembunyikan atau menghindari isu-isu.

13. KOMPETENSI :	MEMIMPIN KELOMPOK Team Leadership (TL)
Definisi :	Keinginan atau kemampuan sebagai pemimpin dari sebuah tim atau kelompok. Hal ini menyatakan keinginan untuk memimpin orang lain.

Tabel 13. Skala Team Leadership (TL)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
Dimensi Kekuatan Peran Kepemimpinan	
-1	Menyerah, menolak. Menolak atau gagal memimpin, misalnya tidak akan memberikan arahan atau memberikan pernyataan ketika bawahan membutuhkannya.
0	Tidak berlaku, tidak membutuhkan kepemimpinan. Pekerjaan tidak memerlukan kepemimpinan.
1	Memimpin pertemuan. Mencatatkan di agenda dan objektif, mengontrol waktu, membuat penugasan, dan sebagainya.
2	Menginformasikan orang lain. Memberitahukan orang lain dengan keputusan yang di ambil dan apa yang akan terjadi. Pastikan kelompok mendapatkan seluruh informasi yang dibutuhkan. Menjelaskan alasan dalam pengambilan keputusan.
3	Menggunakan kekuasaan secara adil. Menggunakan otoritas dan kekuatan resmi dalam sikap yang adil dan pantas. Melakukan usaha pribadi untuk memperlakukan semua anggota kelompok dengan adil.
4	Meningkatkan efektivitas kelompok. Menggunakan strategi kompleks untuk meningkatkan moral dan produktivitas tim.
5	Mempedulikan kelompok. Melindungi kelompok dan reputasinya dalam organisasi yang besar, atau di komunitas yang besar: mendapatkan anggota yang dibutuhkan, sumber daya, dan informasi bagi kelompok. Pastikan kebutuhan anggota terpenuhi. Level ini seringkali terlihat dalam militer atau di dalam situasi pabrik, tetapi dapat diaplikasikan agar dapat diperoleh sumber daya yang terukur bagi profesional atau bawahan manajer.

6	Menempatkan diri sebagai pemimpin. Memastikan bahwa orang lain mengikuti misi kepemimpinan, sasaran, agenda, iklim, sifat, kebijakan. "Menentukan contoh yang baik" (Misalnya, model perilaku). Memastikan bahwa tugas kelompok terselesaikan (pemimpin yang bisa dipercaya).
7	Mengkomunikasikan visi. Mempunyai kharisma, mengkomunikasikan visi, membangkitkan kegembiraan, antusiasme, dan komitmen pada misi kelompok.

5. Cognitive cluster

Kompetensi kognitif berfungsi sebagai versi intelektual dari kompetensi inisiatif: seorang individu bekerja untuk memahami situasi, tugas, masalah, kesempatan, atau pengetahuan.

14. KOMPETENSI :	BERFIKIR ANALITIS 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.

Tabel 14. Skala Analytical Thinking (AT)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
Dimensi Kompleksitas Analisis	
0	Tidak berlaku atau tidak ada. Melakukan sesuai dengan apa yang ada, membutuhkan respon dengan segera atau diminta, pekerjaan diorganisir oleh orang lain.
1	Menguraikan masalah menjadi bagian-bagian/tugas/kegiatan sederhana.
2	Melihat hubungan mendasar. Menganalisa hubungan diantara beberapa bagian masalah atau situasi. Membuat hubungan sebab akibat (A menyebabkan B) atau keputusan pro dan kontra. Menetapkan prioritas tugas berdasarkan tingkat kepentingan.

15. KOMPETENSI :	BERFIKIR KONSEPTUAL 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.

Tabel 15. Skala Conceptual Thinking (CT)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
Dimensi Kompleksitas dan Keahlian Konsep/Gagasan	
0	Tidak menggunakan konsep abstrak. Berfikir secara kongkrit.
1	Menggunakan rumusan sederhana. Menggunakan akal sehat. Menggunakan "rules of thumb", akal sehat, pengalaman masa lalu untuk mengidentifikasi masalah atau situasi. Melihat kesamaan sifat-sifat dasar diantara situasi pada masa lalu dan masa sekarang.
2	Mengenali pola. Mengamati kecenderungan, keterhubungan dalam data atau terlihat penting sekali perbedaan diantara situasi sekarang dan berfikir bahwa hal tersebut pernah terjadi sebelumnya.
3	Menerapkan rumusan yang kompleks (Seperti analisis akar masalah). Mengaplikasikan pengetahuan kejadian di masa lalu, pola, dan hubungan untuk melihat dalam situasi yang berbeda. Mempergunakan dan memodifikasi konsep pembelajaran yang kompleks atau metode yang tepat.
4	Menyederhanakan hal yang kompleks. Menyatukan ide, isu, dan hasil pengamatan ke dalam satu konsep atau presentasi yang jelas. Mengidentifikasi isu-isu kunci di dalam situasi yang kompleks.

5	Membuat konsep-konsep baru. Mengidentifikasi masalah dan situasi yang tidak jelas dan tidak mempelajari dari pendidikan yang sebelumnya atau pengalaman.
6	Membuat konsep-konsep baru untuk isu-isu kompleks. Menghasilkan berbagai konsep, hipotesis, atau menjelaskan dari situasi; atau mengidentifikasi hubungan yang bermanfaat diantara data yang kompleks dari wilayah yang tidak saling berkaitan.
7	Membuat model-model baru. Membuat model atau teori baru yang dapat menjelaskan situasi atau masalah yang kompleks dan menyatukan data.

16. KOMPETENSI :	KEAHLIAN TEKNIKAL / PROFESSIONAL / MANAJERIAL Technical/Professional/ Managerial Expertise (EXP)
Definisi :	Kemampuan untuk menguasai pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan (termasuk di dalamnya pengetahuan teknikal, profesional maupun manajerial), dan juga motivasi untuk menggunakan, mengembangkan dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.

Tabel 16. Skala Technical/Professional/Managerial Expertise (EXP)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
Dimensi Kedalaman Pengetahuan	
1	Dasar. Melakukan dan mengulangi tugas sederhana yang dapat dipelajari hanya dalam beberapa jam atau hari.
2	Berketrampilan dasar. Melakukan berbagai macam tugas yang biasanya diikuti oleh alur yang ditentukan dan membutuhkan beberapa minggu sampai beberapa bulan agar dapat melakukannya dengan baik.

3	Tenaga terampil. Melakukan berbagai macam tugas yang membutuhkan perencanaan dan pengorganisasian agar terselesaikan secara efisien; secara khusus membutuhkan pendidikan yang tinggi atau sederajat, dan pengalaman selama enam bulan hingga dua tahun.
4	Berketerampilan tinggi. Melakukan berbagai macam tugas yang kompleks dengan keterampilan yang tinggi, membutuhkan perencanaan dan pengorganisasian yang sangat hati-hati agar dapat mencapai hasil akhir. Secara khusus membutuhkan pelatihan khusus atau pengalaman kerja selama dua sampai empat tahun.
5	Profesional dasar. Menyediakan pelayanan profesional atau manajemen. Biasanya membutuhkan pendidikan formal seperti perguruan tinggi atau sederajat; atau kemampuan khusus yang diperoleh dari pengalaman kerja selama beberapa tahun.
6	Profesional menengah. Menyediakan pelayanan profesional khusus atau manajemen. Biasanya membutuhkan latihan yang lama dengan diikuti oleh pengaplikasian pengalaman pada bidang khusus atau teknis selama beberapa tahun.
7	Profesional atau pakar. Hasil utama dari suatu pekerjaan adalah keahlian atau kepemimpinan teknis yang dipertimbangkan sebagai kewenangan dalam bidang teknis atau profesional di dalam organisasi.
8	"Guru" Maestro. Secara nasional atau internasional diakui sebagai ahli dalam bidang profesional dan ilmiah yang kompleks dan tidak biasa.

6. Personal effectiveness cluster

Kelompok kompetensi *personal effectiveness* memiliki karakteristik yang lebih umum dibandingkan dengan kelompok kompetensi yang lain. Kelompok kompetensi ini seluruhnya merefleksikan beberapa aspek dari kematangan seorang individu dalam hubungannya dengan orang lain atau dalam pekerjaan. Kelompok kompetensi ini mengatur keefektifan dari kinerja individu ketika berurusan dengan tekanan dan kesulitan.

17. KOMPETENSI :	PENGENDALIAN DIRI Self-Control (SCT)
Definisi :	Kemampuan untuk mengendalikan emosi diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya ketika menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan.

Tabel 17. Skala Self-Control (SCT)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
-1	Kehilangan kendali. Emosi pribadi yang bertentangan dengan keefektifan pekerjaan. Frustrasi dan atau bentuk emosi negatif lainnya dan mengekspresikan perasaan yang tidak sesuai; ketidaksesuaian melibatkan pribadi dengan bawahan, rekan kerja, klien; atau "burns out" di bawah tekanan.
0	Menghindari stress. Menghindari orang-orang atau situasi yang dapat menimbulkan emosi negatif.
1	Menahan godaan. Menahan godaan yang melibatkan ketidaksesuaian atau tingkah laku yang bersifat menuruti kata hati.
2	Mengendalikan emosi. Merasakan emosi yang kuat, seperti kemarahan, frustrasi yang tinggi, atau stres; mengontrol emosi-emosi ini, tetapi tidak mengambil tindakan yang membangun.
3	Bersikap tenang. Merasakan emosi yang kuat, seperti kemarahan, frustrasi yang tinggi, atau stres; mengontrol emosi-emosi ini, dan melanjutkan diskusi atau proses lain yang bersifat menenangkan.
4	Mengelola stress secara efektif. Menggunakan teknik mengelola stress untuk mengontrol respons, pemadaman emosi, berhadapan dengan melewati stress secara efektif.
5	Memberikan respon yang membangun. Mengontrol emosi yang kuat, atau bentuk tekanan lainnya dan mengambil tindakan untuk membangun respon pada sumber masalah.
6	Menenangkan orang lain. Di dalam situasi yang sangat tertekan dapat menenangkan orang lain sebagaimana mengontrol emosi sendiri.

18. KOMPETENSI :	PERCAYA DIRI Self-Confidence (SCF)
Definisi :	Keyakinan seseorang pada kemampuannya sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas/tantangan. Ini meliputi kepercayaan diri yang ditunjukkan oleh seseorang dalam berurusan dengan meningkatnya keadaan yang menantang, dalam mencapai keputusan atau membuat pendapat, dan dalam mengatasi kegagalan.

Tabel 18. Skala Self-Confidence (SCF)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
Dimensi Keyakinan Terhadap Diri Sendiri	
-1	Tidak berdaya. Kurang percaya diri, mempertanyakan kemampuan diri sendiri atau menampakkan ketidakberdayaan atau tidak tertolong.
0	Tidak berlaku atau menghindari tantangan. Tunduk pada orang lain, tidak percaya diri.
1	Terdapat sikap percaya diri. Membuat keputusan pribadi, bekerja tanpa pengawasan yang konstan.
2	Impresif atau menampakkan kekuatan diri. Membuat atau bertindak sesuai dengan keputusan tanpa persetujuan orang lain.
3	Menyatakan rasa percaya diri atas kemampuan. Melihat pribadi sebagai seorang ahli, membandingkan diri sendiri atau kemampuan pribadi yang baik dengan orang lain.
4	Menunjukkan rasa percaya diri. Menyatakan posisi pribadi secara jelas dalam konflik. Aksi mendukung atau membenarkan secara verbal terhadap sikap percaya diri.
5	Menerima tantangan dengan sukarela. Disenangkan atau disemangatkan oleh tugas yang menantang. Mencari tanggung jawab tambahan. Menyatakan ketidaksetujuan pada manajemen atau klien secara sopan.
6	Menempatkan diri dalam situasi yang sangat menantang. Menghadapi manajemen atau klien secara teras terang, atau memilih untuk mengambil tugas yang sangat menantang.

19. KOMPETENSI :	FLEKSIBILITAS Flexibility (FLX)
Definisi :	Kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dengan bermacam-macam situasi, individu, atau kelompok. Ini merupakan kemampuan untuk memahami dan menghargai berbagai pandangan yang berbeda maupun yang berlawanan terhadap suatu masalah, untuk mengadaptasikan sebuah pendekatan yang dibutuhkan untuk mengubah situasi, dan untuk mengubah atau menerima perubahan pada sebuah organisasi atau kebutuhan pekerjaan.

Tabel 19. Skala Flexibility (FLX)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
Dimensi besarnya perubahan	
-1	Sulit menerima perbedaan. Mengacuhkan permasalahan yang pasti, selalu memakai pandangan yang sama, tidak dapat melihat pendapat orang lain sebagai sesuatu yang benar.
0	Selalu mengikuti prosedur.
1	Melihat situasi secara objektif. Menyadari kebenaran pendapat orang lain.
2	Menerapkan prosedur dan aturan secara fleksibel. Bergantung pada situasi individu, menyesuaikan tindakan untuk memenuhi tujuan organisasi yang lebih besar. Mengerjakan tugas rekan kerja secepatnya ketika dianggap penting.
3	Menyesuaikan taktik pada situasi/orang yang berbeda. Merubah perilaku atau pendekatan pribadi agar sesuai dengan situasi.
4	Menyesuaikan strategi dan tujuan pribadi sesuai dengan situasi.
5	Melakukan adaptasi terhadap organisasi. Membuat adaptasi kecil atau jangka pendek pada diri sendiri atau klien dalam merespon kebutuhan situasi.
6	Menyesuaikan strategi. Membuat adaptasi besar atau jangka panjang pada diri sendiri dan klien dalam merespon kebutuhan situasi (Tingkatan ini membutuhkan berbagai kompetensi yang memiliki pengaruh, seperti kompetensi manajerial, kognitif, atau achievement).

20. KOMPETENSI :	KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI Organizational Commitment (OC)
Definisi :	Kemampuan dan keinginan individual untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi, untuk bertindak dalam rangka memajukan tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi.

Tabel 20. Skala Organizational Commitment (OC)

Level	Penjelasan Indikator Perilaku
-1	Sikap acuh tak acuh. Mengabaikan atau bersikap suka menentang norma-norma organisasi.
0	Tidak ada penerapan atau melakukan upaya minimal. Melakukan usaha minimal agar tetap dapat bekerja di organisasi.
1	Usaha aktif. Melakukan usaha aktif, menggunakan pakaian yang sesuai, mematuhi norma-norma keorganisasian.
2	Model "menjadi warga organisasi yang baik". Memperlihatkan kesetiaan, kesediaan untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugasnya.
3	Menyatakan manfaat dan komitmen. Memahami dan secara aktif mendukung misi dan sasaran organisasi; mengatur kegiatan dan prioritas sendiri agar sesuai dengan kebutuhan organisasi; memahami kebutuhan kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.
4	Melakukan pengorbanan diri. Menempatkan kebutuhan organisasi di atas kebutuhan pribadi; melakukan pengorbanan pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi di atas profesionalisme, pilihan dan urusan keluarga.

5	Membuat keputusan yang tidak populer. Pendirian dalam pengambilan keputusan demi keuntungan perusahaan walau bersifat tidak populer atau kontroversial.
6	Mengorbankan unit sendiri demi kebaikan perusahaan. Mengorbankan departemen sendiri dalam jangka pendek untuk kebaikan organisasi dalam jangka panjang (misalnya, mengurangi biaya tim secara sukarela, mengerjakan tugas tambahan); menanyakan kepada orang lain untuk melakukan pengorbanan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi yang lebih besar.

Analisis Kebutuhan Pelatihan

Pengertian analisis kebutuhan pelatihan (*Training Need Analysis*) merupakan suatu proses penerapan yang diawali oleh pengumpulan data dimana di dalam data tersebut terdapat kesenjangan kebutuhan, dalam hal ini pelatihan, yang dibutuhkan oleh individu untuk meningkatkan kompetensi dengan target pencapaian organisasi (Prawiradilaga, 2004).

Menurut Johanes Papu, 2002 analisis kebutuhan pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan menjadi meningkat.

Definisi lain dari (<http://dokumen.skkn.com>) mendefinisikan bahwa analisis kebutuhan pelatihan adalah kegiatan yang sistematis untuk memperoleh gambaran yang lengkap tentang pelatihan yang harus diberikan terhadap peserta pelatihan berdasarkan selisih antara kompetensi yang telah dimiliki calon peserta pelatihan dengan kompetensi yang harus dimiliki setelah selesai mengikuti pelatihan.

Berdasarkan beberapa definisi istilah tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa dalam penelitian ini yang dimaksud dengan analisis kebutuhan pelatihan berbasis kompetensi adalah proses pengumpulan dan analisis data yang dilakukan secara sistematis guna mengatasi perbedaan (*gap*) kompetensi, berdasarkan selisih antara kompetensi yang telah dimiliki calon peserta pelatihan dengan kompetensi yang harus dimiliki setelah mengikuti pelatihan agar kinerja peserta dan produktivitas perusahaan menjadi lebih meningkat.

Manajer Marketing

Manajer dalam Bahasa Indonesia dibedakan menjadi dua definisi. Pertama, yaitu orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama yang baik dengan menggunakan orang untuk mencapai sasaran. Kedua,

yaitu orang yang berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu (Depdikbud, 2000).

Sedangkan menurut (Townsend, 1997) Manager diambil dari definisi manajemen, yaitu *“Leading a team to achieve planned objectives”*, yang berarti memimpin tim untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Marketing dalam Bahasa Inggris berasal dari kata dasar *‘market’* yang mempunyai arti pasar, pasaran dan pasar bursa. Kemudian *marketing* merupakan kata yang mempunyai arti yang berbeda, yaitu pemasaran, perdagangan dan belanja (Echols dan Shadily, 2005).

Pemasaran adalah sebuah proses dalam memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Jadi, segala kegiatan dalam hubungannya dalam pemuasan kebutuhan dan keinginan manusia merupakan bagian dari konsep pemasaran. Pemasaran dimulai dengan pemenuhan kebutuhan manusia yang kemudian bertumbuh menjadi keinginan manusia.

Manajemen Pemasaran adalah suatu ilmu atau kegiatan bagaimana seharusnya manusia (marketing) untuk menunjukkan segala sesuatu yang dimiliki agar seseorang mengerti tentang sesuatu yang kita miliki dan sebisa mungkin menjadikan seseorang tertarik kepada objek yang kita tawarkan (<http://id.wikipedia.org/wiki/pemasaran>).

Berdasarkan beberapa definisi istilah tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa manajer marketing merupakan orang yang berwenang dan bertanggung jawab di dalam membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan divisi penjualan agar dapat mencapai target penjualan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk menerapkan model kompetensi sebagai suatu pendekatan dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan bagi manajer marketing di PT. Menara Indonesia. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan model kompetensi dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan bagi manajer marketing di PT. Menara Indonesia.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Menara Indonesia, yang beralamat di Jl. Radio IV No. 8B, Jakarta Selatan 12130. Sedangkan waktu penelitian dilaksanakan selama dua bulan, mulai Mei sampai dengan Juni 2009.

Penelitian ini tergolong ke dalam jenis penelitian deskriptif kualitatif karena peneliti ingin memberikan

gambaran informasi secara jelas tentang kompetensi-kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh seorang manajer marketing di PT. Menara Indonesia. Menurut Moleong (2004) penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan sebagainya, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong, 2006).

Data yang terkumpul dalam penelitian kualitatif berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka. Dengan melihat tujuan dari penelitian ini, maka peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, agar data yang dihasilkan lebih bersifat deskriptif sehingga dapat menjawab fokus dan tujuan penelitian ini.

Ditinjau dari ruang lingkupnya, penelitian ini termasuk dalam jenis studi kasus karena hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan ke tempat lain dan hasil ini hanya berlaku pada situasi dan kondisi yang ada pada saat itu dan lembaga yang diteliti. Jadi, bila akan diadakan penelitian yang sama maka harus disesuaikan terlebih dahulu dari awal dengan situasi dan kondisi yang baru.

Subjek penelitian dalam penelitian kualitatif bukan disebut responden melainkan narasumber atau informan. Informan adalah orang yang memberikan informasi terhadap objek penelitian yang mengetahui dengan baik keadaan di tempat penelitian. Teknik pemilihan informan didasarkan pada informasi yang dibutuhkan terkait dengan identifikasi kompetensi manajer marketing di PT. Menara Indonesia.

Maka, informan dalam penelitian ini adalah beberapa orang ahli yang terdiri dari orang-orang yang memiliki pengalaman sebagai manajer marketing di PT. Menara Indonesia, atasan langsung dari manajer marketing, dan beberapa orang rekan pendamping (*counterpart*).

Sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu sebagai suatu pendekatan dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan bagi manajer marketing di PT. Menara Indonesia, maka pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode Delphi dan wawancara *Behavioral Event Interview* (BEI). Kedua teknik pengumpulan data tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Metode Delphi

Metode Delphi adalah modifikasi dari teknik *brainwriting* dan survei. Dalam metode ini, panel

digunakan dalam pergerakan komunikasi melalui beberapa kuesioner yang tertuang dalam tulisan (Marimin, 2004). Objek dari metode ini adalah untuk memperoleh konsensus yang paling reliabel dari sebuah grup ahli. Di dalam penelitian ini, peneliti melibatkan delapan (8) orang sebagai informan.

Metode ini bertujuan untuk menentukan sejumlah alternative program. Mengeksplorasi asumsi-asumsi atau fakta yang melandasi "*Judgments*" tertentu dengan mencari informasi yang dibutuhkan untuk mencapai suatu *consensus*. Biasanya metode ini dimulai dengan melontarkan suatu masalah yang bersifat umum untuk diidentifikasi menjadi masalah yang lebih spesifik. Partisipan dalam metode ini biasanya orang yang dianggap ahli dalam disiplin ilmu tertentu (<http://edu-articles.com/metode-perencanaan-pendidikan>). Teknik Delphi adalah suatu cara untuk mendapatkan konsensus diantara para pakar melalui pendekatan intuitif (Luthans, 1992).

Teknik Delphi memiliki beberapa variasi dalam pelaksanaannya, tetapi secara umum langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

- a. Kelompok (biasanya para ahli, tetapi dalam beberapa kasus bukan ahli juga dapat dilibatkan) yang dibentuk, tetapi yang lebih penting anggotanya: tidak ada interaksi secara langsung antara satu dengan yang lain. Kebersamaan dalam kelompok dihilangkan.
- b. Setiap anggota ditanyakan untuk membuat prediksi bentuk anonim atau masukan dalam pengambilan keputusan dalam masalah dimana panel dilibatkan.
- c. Setiap anggota panel menerima susunan umpan balik dari anggota lainnya yang juga memberikan masukan. Dalam beberapa variasi pemikiran terdaftar (anonim) tetapi kebanyakan hanya gambaran susunan yang digunakan.
- d. Di dalam dasar-dasar dari umpan balik, survei lainnya dari masukan anonim di buat. Hal ini dilakukan secara berulang-ulang untuk mengantisipasi jumlah waktu atau sampai susunan umpan balik sama, artinya setiap orang tetap pada pilihannya. Dalam hal penelitian ini, peneliti melakukannya berulang kali sebanyak dua (2) kali.

2. Wawancara

Wawancara adalah proses komunikasi langsung antara peneliti dan subjek dalam bentuk tanya jawab. Wawancara yang dilakukan bersifat terbuka yaitu para subjeknya mengetahui bahwa mereka sedang diwawancarai dan juga mengetahui maksud dan tujuan dari wawancara.

Di dalam melakukan wawancara, peneliti melibatkan tiga (3) orang sebagai subjek penelitian. Teknik wawancara yang digunakan di dalam penelitian ini disebut dengan *Behavioral Event Interview* (BEI) (<http://www.asisvcs.com/bellsouth/pdf/710057.pdf>).

A behavioral interview is a structured interview that used to collect information about past behavior. Because past performance is a predictor of future behavior, a behavioral interview attempts to uncover your past performance by asking open-ended questions.

Definisi di atas dapat diartikan sebagai berikut:

Wawancara berbasis kompetensi atau yang sering disebut sebagai *Behavioral Event Interview* (BEI) adalah wawancara terstruktur yang digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang perilaku di masa lalu. Karena kinerja di masa lalu merupakan prediktor perilaku di masa depan.

Pedoman BEI tersebut meliputi pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan situasi pekerjaan yang paling penting, situasi pekerjaan yang dinilai sangat berhasil dan kurang berhasil, siapa yang terlibat dalam pekerjaan dan tanggapan dalam menghadapi pekerjaan yang penting tersebut.

Teknik BEI (Sepncer and Spencer, 1993) meminta manajer marketing untuk mengemukakan beberapa aspek penting atas kondisi pekerjaan yang menimbulkan hasil yang baik atau buruk melalui pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut: Apa situasi dan kondisi yang terjadi? Siapa yang terlibat? Apakah yang dipikirkan, dirasakan atau diinginkan dalam situasi dan kondisi tersebut? Apakah yang sebenarnya dilakukan atau dikatakan? dan Bagaimana hasilnya?.

Data hasil wawancara akan disajikan dalam bentuk transkrip menjadi data pelengkap dan atau data tambahan dari hasil penelitian. Peralatan pendukung yang akan digunakan di dalam penelitian ini, antara lain:

- a. Buku Catatan

Buku catatan digunakan untuk mencatat percakapan yang diperoleh dari hasil wawancara dengan manajer marketing.

- b. Tape Recorder

Tape recorder (rekaman audio) digunakan untuk memperoleh informasi yang akurat tentang indikator perilaku para manajer ketika diwawancarai.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini akan menggunakan model Miles dan Huberman (1984) dalam buku (Sugiyono, 2008) dengan tahapan sebagai berikut:

1. Data Reduction

Data yang diperoleh dari lapangan akan cukup banyak, dan semua perlu dicatat secara teliti dan rinci. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, serta membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. Data Display

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles dan Huberman (1984) menyatakan, yang paling sering digunakan dalam menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

3. Conclusion Drawing/ Verification

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data selanjutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan data konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

A. Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data (Triangulasi)

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Sugiyono, 2008).

Kriteria keabsahan data terbagi menjadi empat bentuk, yaitu: *konfrontatif analysis*, *credibility*, *dependability*, dan *confirmability*. Sedangkan sumber lain menyebutkan bahwa kriteria keabsahan data terdiri dari: derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*) (Moleong, 2004). Ke empat kriteria tersebut juga disebut sebagai uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif menurut (Sugiyono, 2008) yaitu: uji validitas internal (*credibility*), validitas eksternal (*transferability*),

reliabilitas (*dependability*), dan obyektivitas (*confirmability*).

1. Pengujian *Confirmability*

Uji *confirmability* mirip dengan uji *dependability*, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*. Dalam penelitian jangan sampai proses tidak ada, tetapi hasilnya ada.

Kriterium kepastian (*confirmability*) berasal dari konsep 'obyektivitas menurut nonkualitatif. Nonkualitatif menetapkan obyektivitas dari segi kesepakatan antarsubjek. Disini pemastian bahwa sesuatu itu obyektif atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penemuan seseorang. Menurut Scriven (1971), selain itu masih ada unsur 'kualitas' yang melekat pada konsep obyektivitas. Hal itu digali dari pengertian bahwa jika sesuatu itu obyektif, berarti dapat dipercaya, faktual, dan dapat dipastikan (Moleong, 2004).

Di dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengujian *confirmability* yaitu dari segi kesepakatan antarsubjek, dimana data yang telah diperoleh peneliti sampaikan kepada para pemberi informasi atau para ahli kemudian mereka menyepakatinya.

HASIL PENELITIAN

1. Data hasil penyebaran survei (Metode Delphi)

Berdasarkan data yang diperoleh di PT. Menara Indonesia, maka susunan kompetensi dan standar level kompetensi bagi Manajer Marketing dapat terlihat di dalam tabel berikut ini:

Tabel 21. Kompetensi Manajer Marketing di PT. Menara Indonesia

No.	Kompetensi	Frek di Pilih	Standar Lvl Kompetensi
1.	Concern for	134	5
2.	Order Quality &	112	5
3.	Accuracy	105	4
4.	Information	102	6
5.	Seeking	92	6
6.	Initiative	88	4
7.	Team Leadership	86	6
8.	Teamwork &	81	6
9.	Cooperation	80	5
10.	Organizational	76	4
11.	Commitment	73	4
12.	Achievement	72	6
13.	Orientation	65	5
14.	Developing	61	4
15.	Others	56	4
16.	Technical/Profess	54	7
17.	ional/Managerial	39	5
18.	Expertise	25	4
19.	Analytical	24	5
20.	Thinking	19	5
	Organizational		
	Awareness		
	Directiveness		
	Relationship		
	Building		
	Interpersonal		
	Understanding		
	Conceptual		
	Thinking		
	Customer Service		
	Impact and		
	Influence		
	Self-Confidence		
	Flexibility		
	Self-Control		

Berdasarkan data yang diperoleh di PT. Menara Indonesia dalam tabel, dapat diketahui bahwa di dalam menjalankan pekerjaannya seorang manajer marketing sangat membutuhkan kompetensi *Concern for Order Quality & Accuracy* untuk menjaga kualitas pekerjaan dan produk yang dijualnya.

Dalam rangka mendukung kompetensi *Concern for Order Quality & Accuracy*, diperlukan juga kompetensi *Information Seeking* untuk menggali informasi dari pihak internal (bawahan dan divisi lain di dalam perusahaan) dan pihak eksternal (klien dan kompetitor). Karena pihak internal dan eksternal tidak selalu dapat memberikan informasi yang dibutuhkan, selain itu juga banyak data yang diperlukan oleh manajer marketing sebagai bahan pertimbangan dalam menjalankan pekerjaannya maka kompetensi *Initiative*

menjadi diperlukan. Untuk itu, manajer marketing juga membutuhkan kemampuan *Team Leadership* dalam memimpin dan menggerakkan timnya.

Untuk mendukung keseluruhan kompetensi tersebut di atas, manajer marketing membutuhkan kompetensi *Teamwork & Cooperation* dan kompetensi *Organizational Commitment* agar dapat mengelola kerjasama di dalam tim marketing, membentuk koordinasi yang saling mendukung dan memperjelas pelaksanaan pekerjaan dengan prosedur atau aturan dari organisasi/perusahaan.

Seorang manajer marketing di PT. Menara Indonesia kurang membutuhkan kompetensi *Self-Control* dan kompetensi *Flexibility* karena pekerjaan seorang manajer marketing yang harus menjalankan prosedur dan aturan dari organisasi/perusahaan. Kompetensi *Self-Confidence* juga tidak terlalu dibutuhkan di dalam pekerjaannya, karena manajer marketing dianggap telah memiliki kepercayaan diri yang cukup dan telah melekat pada individu yang menjabat sebagai manajer marketing.

Berdasarkan data yang diperoleh, maka dipilihlah 12 kompetensi utama menurut direktur, antara lain: 1) Concern for Order Quality & Accuracy, 2) Developing Others, 3) Team Leadership, 4) Initiative, 5) Technical/Professional/Managerial Expertise, 6) Organizational Awareness, 7) Information Seeking, 8) Analytical Thinking, 9) Organizational Commitment, 10) Achievement Orientation, 11) Impact and Influence, dan 12) Teamwork & Cooperation.

2. Data hasil wawancara Behavioral Event Interview (BEI)

Setelah diperoleh standar level untuk masing-masing kompetensi, penelitian kemudian dilanjutkan dengan melakukan wawancara *Behavioral Event Interview* (BEI) kepada ketiga subjek. Hasil dari wawancara tersebut kemudian disesuaikan dengan standar level kompetensi yang telah disusun oleh panel ahli. Berikut adalah hasil analisis wawancara

Tabel 21. Hasil Analisis Kompetensi

Cluster	Nama Kompetensi	Level Menurut Panel Ahli	Prioritas Menurut Direktur	Hasil Behavioral Event Interview (BEI)			Standar Lvl Komp
				Sub 1	Sub 2	Sub 3	
1. Achievement & Action Cluster	1. Achievement Orientation (Ach) 2. Concern for Order, Quality, and Accuracy (CO) 3. Initiative (Int) 4. Information Seeking (Info)	1. Concern for Order Quality & Accuracy 2. Information Seeking 3. Initiative 4. Team Leadership 5. Teamwork & Cooperation 6. Organizational Commitment 7. Achievement Orientation 8. Developing Others 9. Technical/Professional/Managerial Expertise 10. Analytical Thinking 11. Organizational Awareness 12. Directiveness	1. Concern for Order Quality & Accuracy 2. Developing Others 3. Team Leadership 4. Initiative 5. Technical/Professional / Managerial Expertise 6. Organizational Awareness 7. Information Seeking 8. Analytical Thinking 9. Organizational Commitment 10. Achievement Orientation 11. Impact and Influence 12. Teamwork & Cooperation	5	5	5	5
				8	5	5	6
				6	6	6	6
				4	4	4	4
2. Helping and Human Service Cluster	5. Interpersonal Understanding (IU) 6. Customer Service Orientation (CSO)	8. Developing Others 9. Technical/Professional/Managerial Expertise 10. Analytical Thinking 11. Organizational Awareness 12. Directiveness	6. Organizational Awareness 7. Information Seeking 8. Analytical Thinking 9. Organizational Commitment 10. Achievement Orientation 11. Impact and Influence 12. Teamwork & Cooperation	6	4	4	5
				4	4	4	4
				6	6	5	5
3. The Impact and Influence Cluster	7. Impact and Influence (IMP) 8. Organizational Awareness (OA) 9. Relationship Building (RB)	8. Developing Others 9. Technical/Professional/Managerial Expertise 10. Analytical Thinking 11. Organizational Awareness 12. Directiveness	6. Organizational Awareness 7. Information Seeking 8. Analytical Thinking 9. Organizational Commitment 10. Achievement Orientation 11. Impact and Influence 12. Teamwork & Cooperation	4	3	3	4
				5	4	4	4
				6	6	6	6
4. Managerial Cluster	10. Developing Others (Dev) 11. Directiveness: Assertiveness and Use of Positional Power (DIR) 12. Teamwork and Cooperation (TW) 13. Team Leadership (TL)	8. Developing Others 9. Technical/Professional/Managerial Expertise 10. Analytical Thinking 11. Organizational Awareness 12. Directiveness	6. Organizational Awareness 7. Information Seeking 8. Analytical Thinking 9. Organizational Commitment 10. Achievement Orientation 11. Impact and Influence 12. Teamwork & Cooperation	4	4	5	5
				6	6	6	6
5. Cognitive Cluster	14. Analytical Thinking (AT) 15. Concep-						

Behavioral Event Interview (BEI):

Ringkasan Model Kompetensi:

Berdasarkan temuan di lapangan dapat digambarkan seperti di dalam tabel diatas. Dari ke 20 kompetensi yang ada di dalam model kompetensi Spencer dan Spencer dapat diketahui bahwa terdapat 12 kompetensi utama atau prioritas atau yang paling sering muncul untuk jabatan manajer marketing di PT. Menara Indonesia. Ke 12 kompetensi yang ditemukan berdasarkan hasil dari lapangan dengan para panel ahli dan berdasarkan prioritas Direktur Utama atau *key user* terdapat persamaan kompetensi walaupun dalam urutan yang berbeda. Namun terdapat perbedaan satu kompetensi antara hasil dari panel ahli dan Direktur Utama, yaitu dalam hasil panel ahli terdapat kompetensi *Directiveness* dan menurut Direktur Utama adanya kompetensi *Impact and Influence*. Ketiga orang yang menjadi subjek dalam penelitian ini memiliki ke 12 kompetensi tersebut walaupun berada dalam level kompetensi yang sama dan ada pula yang berbeda.

KESIMPULAN

Berdasarkan deskripsi dan analisis data pada pembahasan sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan mengenai penerapan model kompetensi Spencer dan Spencer bagi manajer marketing dan analisis kebutuhan pelatihan bagi manajer marketing yang dilakukan di PT. Menara Indonesia.

Hasil dari penerapan model kompetensi Spencer dan Spencer, diperoleh urutan kompetensi bagi manajer marketing di dalam menjalankan tugas atau kegiatannya, urutan kompetensi tersebut, yaitu: 1) Concern for Order, Quality & Accuracy, 2) Information Seeking, 3) Initiative, 4) Team Leadership, 5) Teamwork & Cooperation, 6) Organizational Commitment, 7) Achievement Orientation, 8) Developing Others, 9) Technical/Professional/ Managerial Expertise, 10) Analytical Thinking, 11) Organizational Awareness, 12) Directiveness, 13) Relationship Building, 14) Interpersonal Understanding, 15) Conceptual Thinking, 16) Customer Service, 17) Impact and Influence, 18) Self-Confidence, 19) Flexibility, dan 20) Self-Control.

Ke dua puluh kompetensi atau keseluruhan dari kompetensi yang ada di dalam model kompetensi Spencer dan Spencer ternyata diperlukan di dalam jabatan manajer marketing di PT. Menara Indonesia, namun kompetensi-kompetensi yang menjadi prioritas atau utama di dalam jabatan tersebut adalah kompetensi-kompetensi yang berada di dalam 12

urutan teratas dari 20 kompetensi yang ada.

Proses analisis kebutuhan pelatihan berbasis kompetensi yang dilakukan diawali dengan memperoleh informasi mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan untuk jabatan manajer marketing di PT. Menara Indonesia kemudian mencari informasi mengenai standar level untuk setiap kompetensi. Hal tersebut dilakukan dengan menggunakan Metode Delphi, hasilnya untuk setiap kompetensi mempunyai persamaan dan perbedaan dalam levelnya. Standar kompetensi yang diperoleh menjadi acuan di dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan, dimana apabila terdapat gap kompetensi maka ditentukan kebutuhan pelatihannya.

Setelah dilakukan wawancara dengan ketiga subjek ternyata ketiganya memiliki kebutuhan pelatihannya masing-masing untuk meningkatkan kemampuannya di dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari sebagai manajer marketing. Subjek 1 memiliki satu kompetensi yang mempunyai level kompetensi di bawah standar level kompetensi yang disusun oleh panel ahli, atau terdapat gap kompetensi (-1), yaitu kompetensi *Impact and Influence* sehingga ia memerlukan pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi *Impact and Influence*. Contohnya, pelatihan kemampuan komunikasi & interpersonal.

Subjek 2 dan 3 memiliki beberapa kompetensi yang masih kurang dari standar level kompetensi bagi manajer marketing, yaitu kompetensi *Developing Others*, *Technical/Professional/Managerial Expertise*, dan *Analytical Thinking*. Masing-masing kompetensi memiliki gap (-1), subjek 2 dan 3 dapat diberikan pelatihan yang terkait dengan kompetensi *Developing Others*, *Technical/Professional/Managerial Expertise*, dan *Analytical Thinking* untuk mendukung kinerjanya di perusahaan tersebut. Contoh pelatihan yang dapat diberikan untuk meningkatkan kompetensi *Developing Others*, adalah pelatihan mengembangkan orang lain yang sesuai dengan budaya dan tradisi, pelatihan memotivasi orang lain, pelatihan memotivasi karyawan sulit, dan sebagainya.

Pelatihan yang dapat diberikan untuk meningkatkan kompetensi *Technical/Professional/Managerial Expertise*, yaitu pelatihan yang terkait dengan kemampuan manajerial. Pelatihan yang dapat diberikan untuk meningkatkan kompetensi *Analytical Thinking*, yaitu pelatihan kepemimpinan dengan adanya studi kasus.

Dari beberapa hal yang sudah disampaikan di atas, perlu peneliti tekankan bahwa masalah kompetensi hanya bagian dari masalah Sumber Daya Manusia (SDM) dan organisasi, karena banyak faktor-

faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang di dalam menjalankan pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arbono, Lasmahadi, *Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi*. Diakses pada 2002, dari (<http://www.epsikologi.com/manajemen/111202.htm>).
- Berger, Lance A. and Dorothy R. Berger. (2004). *The Talent Management Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Competency. Diakses pada 2004, dari (<http://www.productivesolutions.com.au/competency.htm>).
- Competency Standars. Diakses pada 2004, dari (<http://www.aditc.com.au/competency1.htm>).
- Cooper, Kenneth C. (2000). *Effective Competency Modelling & Reporting*. New York: AMACOM.
- Dewi Salma Prawiradilaga. (2002). *Analysis Human Performance Problem-bahan bacaan perkuliahan Teknologi Kinerja*. Jakarta: Teknologi Kinerja.
- Dewi S. Prawiradilaga. (2004). *Modul Analisis Kebutuhan*. Jakarta: Dephub@DSP\home-needs1.doc.
- Dokumen SKKNI (<http://dokumen.skni.com>).
- Donald Clark. *Introduction to Competencies*. Diakses pada 1999, dari (<http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/compet1.html>).
- Dubois, David D., et al. (2004). *Competency-Based Human Resources Management*. California: Davies-Black Publishing, a division of CPP, Inc.
- Echols, John M. dan Hassan Shadily. (2005). *Kamus Inggris Indonesia – An English-Indonesian Dictionary*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Joeherdi Muhammad Yusuf. *Analisis Kebutuhan Pelatihan Berbasis Kompetensi Jabatan: Studi Kasus di Bagian Sumber Daya Manusia dan Organisasi PT. XYZ Distribusi Jawa Barat dan Banten-Bandung*. Diakses pada 2008, dari (<http://digilib.itb.ac.id/gdl.php?mod=browse&op=read&id=jbptitbpp-gdl-joeherdimu-31526>).
- Johanes Papu. *Analisis Kebutuhan Pelatihan*. Diakses pada 2002, dari (<http://www.e-psikologi.com>).
- Noe, Raymond A. (2005). *Employee Training and Development Third Edition*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Palan, R. (2007). *Competency Management – A Practitioner's Guide*, Terjemahan Octa Melia Jalal. Jakarta: Penerbit PPM.
- Permodelan Lingkungan. Diakses pada 2007, dari (<http://www.kitada.eco.tut.ac.jp/pub/member/asep/plo/model.htm>).
- Prihadi, Syaiful F. (2004). *Assessment Centre – Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rony Hidayat. *Kumpulan Abstrak: Tesis-Disertasi Doktor Sekolah Pascasarjana Institut Teknologi Bandung (ITB)*. Diakses pada 2005, dari (<http://www.pps.itb.ac.id>).
- Rosset, Allison. (1994). *Training Needs Assessment*. Massachusetts: Addison Wesley Publication.
- Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sutikno, M. Sobry. (2005). *Menuju Pendidikan Bermutu*. Lombok: Nusa Tenggara Pratama Press.
- The ROI of Competency Technology. *What is Superior Performance Worth in Your Organization?* Diakses pada 2001, dari (www.pluminternational.com).
- Townsend, John. (1997). *The Manager's Pocketbook*. New Delhi: Print Perfect.
- Widi Purnama. *Model Pengembangan Kompetensi Jabatan Struktural Pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo*. Diakses pada 2005, dari (<http://lib.unair.ac.id>).
- Wikipedia The Free Encyclopedia, *Pemasaran*. Diakses pada 2009, dari (<http://id.wikipedia.org/wiki/pemasaran>).