

## Abstrak

*Penelitian ini berjudul Studi Deskriptif Mengenai Model Kompetensi pada Jabatan Kepala Unit di Departemen Sales PT. "X" Bandung. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui model kompetensi yang dibutuhkan oleh Kepala Unit Departemen Sales. Model kompetensi ini nantinya dapat digunakan sebagai acuan manajemen sumber daya manusia pada Kepala Unit Departemen Sales dalam proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta penilaian kinerja.*

*Penelitian ini menggunakan teori model kompetensi dari Lucia D. Antoinette dan Richard Lepsinger. Model kompetensi adalah kombinasi tertentu dari pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik yang dibutuhkan untuk secara efektif memainkan peran dalam sebuah organisasi.*

*Metodologi penelitian yang dipakai adalah studi deskriptif. Penelitian ini menggunakan satu variabel yaitu model kompetensi dengan responden 3 orang Kepala Unit Departemen Sales di PT. "X" Bandung. Di awal penelitian dilakukan wawancara dan observasi terhadap pemegang jabatan untuk memperoleh model kompetensi sementara. Berdasarkan model kompetensi sementara yang diperoleh, selanjutnya dibuat kuesioner model kompetensi.*

*Kuesioner model kompetensi terdiri dari 54 item. Kuesioner diberikan kepada 3 orang Kepala Unit Departemen Sales, 1 orang Kepala Departemen Sales, 1 orang pelanggan perusahaan, serta 1 orang rekan kerja dari divisi lain yang sering berhubungan dengan Kepala Unit Departemen Sales. Hal ini dilakukan untuk memvalidasi model kompetensi sementara.*

*Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan skor rata-rata untuk setiap item dan matriks sebagai landasan untuk menentukan sebuah kompetensi masuk atau tidak ke dalam model kompetensi. Berdasarkan hasil perhitungan, maka diperoleh hasil bahwa Kepala Unit Departemen Sales memiliki 10 kompetensi yang terdiri dari attention to detail, effective interactive communication, client service orientation, relationship of network building, organizational awareness, result orientation, information seeking, concern for order, impact and influence, dan analytical thinking.*

*Peneliti mengajukan saran kepada PT. "X" untuk melakukan sosialisasi model kompetensi kepada seluruh Kepala Unit Departemen Sales untuk kemudian bekerja sesuai dengan model kompetensi tersebut.*

## *Abstract*

*This research entitled Descriptive Study of Competency Model on Position Head Unit of Sales Department in Co. "X" Bandung. The research was conducted to determine the competency model required by Head Unit of Sales Department. This competency model will be used as a reference of human resource management at the Head Unit of Sales Department in the selection process, training and development, and performance appraisal.*

*This research used the competency model theory from Lucia D. Antoinette and Richard Lepsinger. Competency model is the particular combination of knowledge, skills, and characteristics needed to effectively perform a role in an organization.*

*Methodology used in this research is descriptive study. This research used one variable that is competency model with 3 Head Unit of Sales Department respondents in Co. "X" Bandung. At the beginning of the research, an interview and an observation have been done to the incumbents to get the interim model. Based on the interim model, the questionnaire made.*

*Competency model questionnaire consists of 54 items. The questionnaire was given to 3 Head Unit of Sales Department, a Head of Sales Department, and a co-workers from another department that often connect in work with the Head Unit of Sales Department. That is done to validation the interim model.*

*The data obtained were processed using the average scores for each items and matrices as the guidance for determining competency to enter or not in the competency model. Based on the analysis data, the obtained results that Head Unit of Sales Department has ten competencies that consists of an attention to detail, effective interactive communication, client service orientation, relationship of network building, organizational awareness, result orientation, information seeking, concern for order, impact and influence, and analytical thinking.*

*Researcher proposes suggestion to Co. "X" to socialization competency model to all Head Unit of Sales Department for work in accordance with competency model.*

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR BAGAN.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	8
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	8
1.3.1 Maksud Penelitian.....	8
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Kegunaan Penelitian.....	9
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	9
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	9
1.5 Kerangka Pemikiran.....	10
1.6 Asumsi.....	19
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>20</b>
2.1 Kompetensi.....	20
2.1.1 Definisi Kompetensi.....	20
2.1.2 Tipe Karakteristik / Aspek Personal Kompetensi.....	21

2.2 Model Kompetensi.....	22
2.2.1 Definisi Model Kompetensi.....	22
2.2.2 Daftar Kompetensi.....	23
2.2.2.1 <i>Behavioural Competency Dictionary Government of New   Brunswick (Hay's Group)</i> .....	23
2.2.2.2 <i>LOMA's Competency Dictionary</i> .....	29
2.2.3 Keuntungan Menggunakan Model Kompetensi.....	29
2.2.4 Pendekatan untuk Mengembangkan Model Kompetensi.....	31
2.2.4.1 Mengembangkan Model Kompetensi Dari Awal.....	33
<i>Step 1</i> Menentukan Metodologi Pengumpulan Data.....	33
<i>Step 2</i> Mengumpulkan Data.....	37
<i>Step 3</i> Mengarahkan Observasi Langsung Kepada Pemegang Jabatan .....	40
<i>Step 4</i> Mengembangkan Suatu Model Kompetensi Sementara.....	41
2.2.4.2 Mematangkan dan Melakukan Validasi Model Kompetensi.....	46
<i>Step 1</i> Menguji Model Kompetensi.....	47
<i>Step 2</i> Menganalisa Data Baru dan Memperbaiki Model.....	50
<i>Step 3</i> Mengembangkan Model Kompetensi.....	52
<i>Step 4</i> Finalisasi Model.....	55
2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi.....	55
2.3.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi.....	55

2.3.2 Hakikat Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi	56
2.4 Penilaian Kinerja	57
2.4.1 Pengertian Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan	57
2.4.2 Syarat-syarat Sistem Penilaian	57
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	<b>59</b>
3.1 Rancangan dan Prosedur Penelitian	59
3.2 Bagan Rancangan Penelitian	59
3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	61
3.3.1 Variabel Penelitian	61
3.3.2 Definisi Konseptual	61
3.3.2.1 Definisi Kompetensi	61
3.3.2.2 Definisi Model Kompetensi	61
3.3.3 Definisi Operasional	61
3.4 Alat Ukur	64
3.4.1 Wawancara	64
3.4.2 Observasi	64
3.4.3 Kuesioner Derajat Kepentingan dan Derajat Frekuensi	64
3.4.4 Kuesioner Model Kompetensi 360 <sup>0</sup>	68
3.4.5 Validitas Model Kompetensi	71
3.5 Populasi dan Teknik Penarikan Sampel	72
3.5.1 Populasi Sasaran	72

3.5.2 Karakteristik Populasi.....	72
3.5.3 Teknik Penarikan Sampel.....	73
3.6 Teknik Analisis Data.....	73
3.6.1 Wawancara.....	73
3.6.2 Observasi.....	73
3.6.3 Kuesioner Derajat Kepentingan dan Derajat Frekuensi.....	74
3.6.4 Kuesioner Model Kompetensi 360°.....	77
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>79</b>
4.1 Hasil Penelitian.....	79
4.1.1 Hasil Kuesioner.....	80
4.2 Pembahasan.....	84
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>91</b>
5.1 Kesimpulan.....	91
5.2 Saran.....	91
5.2.1 Saran Teoretis.....	92
5.2.2 Saran Praktis.....	92
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>93</b>
<b>DAFTAR RUJUKAN.....</b>	<b>94</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Pendekatan untuk Mengembangkan Model Kompetensi.....	31
Tabel 2.2 Pro-Kontra <i>One On One Interview</i> dan <i>Focus Group</i> .....	34
Tabel 2.3 Pro-Kontra Survey dan <i>Focus Group</i> .....	48
Tabel 3.1 Kompetensi, <i>Key Behavior</i> , dan Nomor Item Kuesioner Derajat Kepentingan dan Derajat Frekuensi.....	66
Tabel 3.2 Kompetensi, <i>Key Behavior</i> , dan Nomor Item Kuesioner Model Kompetensi 360 <sup>0</sup> .....	69
Tabel 3.3 Cara Perhitungan Total Skor Setiap Item.....	74
Tabel 3.4 Kriteria Penilaian Model Kompetensi.....	75
Tabel 3.5 Perhitungan Pemberian Bobot Pada Matriks.....	76
Tabel 4.1 Tabel Analisis Kompetensi Berdasarkan Derajat Kepentingan dan Derajat Frekuensi Dengan Menggunakan Matriks.....	80
Tabel 4.2 Tabel Analisis Item Berdasarkan Derajat Kepentingan dan Derajat Frekuensi Dengan Menggunakan Matriks.....	81
Tabel 4.3 Tabel Item yang Ditolak dan Diterima.....	83

## DAFTAR BAGAN

Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran.....	18
Bagan 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi.....	57
Bagan 3.1 Bagan Rancangan Penelitian.....	60



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Struktur Organisasi

Lampiran 2 *Job Description* Kepala Unit Departemen *Sales*

Lampiran 3 Kerangka Wawancara Kepala Unit Departemen *Sales*

Lampiran 4 Kerangka Wawancara Kepala Departemen *Sales*

Lampiran 5 Hasil Wawancara Kepala Unit Departemen *Sales A*

Lampiran 6 Hasil Wawancara Kepala Unit Departemen *Sales B*

Lampiran 7 Hasil Wawancara Kepala Unit Departemen *Sales C*

Lampiran 8 Hasil Wawancara Kepala Departemen *Sales*

Lampiran 9 Hasil Observasi Kepala Unit Departemen *Sales A*

Lampiran 10 Hasil Observasi Kepala Unit Departemen *Sales B*

Lampiran 11 Hasil Observasi Kepala Unit Departemen *Sales C*

Lampiran 12 Kuesioner Model Kompetensi Berdasarkan Derajat Kepentingan dan  
Derajat Frekuensi

Lampiran 13 Hasil Perhitungan Kuesioner Berdasarkan Derajat Kepentingan

Lampiran 14 Hasil Perhitungan Kuesioner Berdasarkan Derajat Frekuensi

Lampiran 15 Tabel Analisis Item Berdasarkan Matriks

Lampiran 16 Tabel Analisis Kompetensi Berdasarkan Matriks

Lampiran 17 Hasil Wawancara Analisis Kualitatif

Lampiran 18 Kuesioner Model Kompetensi 360<sup>0</sup>