

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Balai "X" merupakan suatu lembaga pemerintah yang bergerak dalam bidang pendidikan non formal. Seiring adanya tuntutan pembangunan, pendidikan non formal memiliki peranan yang semakin penting dalam menghadapi tantangan pembangunan. Sejak berdiri tahun 1961, balai ini telah mengalami lima kali perubahan. Perubahan tersebut meliputi nama, tugas, fungsi, struktur organisasi serta wilayah kerjanya. Pada tahun 1961 sampai dengan 1978, balai ini dikenal sebagai Pusat Penelitian dan Latihan Nasional Pendidikan Masyarakat (PPLNPM). PPLNPM memiliki tugas melakukan penelitian di bidang pengembangan dan pendidikan masyarakat dan uji coba penyelenggaraan pendidikan masyarakat. Sedangkan fungsinya ialah melakukan penelitian dan evaluasi program, metode dan bahan pembelajaran pendidikan dan pembangunan masyarakat, memproduksi bahan-bahan pembelajaran pendidikan dan pembangunan masyarakat serta melaksanakan pelatihan bagi petugas-petugas pendidikan masyarakat. Wilayah kerjanya meliputi seluruh daerah di Indonesia dan berorientasi karakteristik pedesaan.

Perubahan yang kedua terjadi pada tahun 1978 dan kebijakan-kebijakannya berlaku hingga tahun 1991. Balai ini dikenal dengan nama Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB). Tugas yang diembannya ialah mengembangkan dan melaksanakan program kegiatan belajar luar sekolah dan olah raga. Fungsinya ialah menyusun dan melaksanakan program, melaksanakan

penyuluhan dan penilaian dalam rangka pengembangan serta melaksanakan urusan tata usaha dan urusan rumah tangga. Wilayah kerjanya mencakup Jawa Barat dan Kalimantan Barat.

Perubahan yang ketiga terjadi pada tahun 1991 dan kebijakan-kebijakannya berlaku hingga tahun 1997. Perubahan yang terjadi kali ini tidak mengubah nama balai dan wilayah kerja balai, namun hanya mencakup perubahan tugas dan fungsinya saja. Tugas dari balai ini ialah mengembangkan dan melaksanakan program pendidikan luar sekolah. Sedangkan fungsinya berubah menjadi membuat dan menyusun model serta mengembangkan program, melakukan uji coba model dan program, menyebarluaskan hasil uji coba, melaksanakan penyuluhan, proses belajar mengajar dan penilaian dalam rangka pengembangan serta melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga balai.

Perubahan yang keempat terjadi pada tahun 1997 dan kebijakan-kebijakannya berlaku hingga tahun 2001. Balai ini masih tetap menggunakan nama sebelumnya, yang mengalami perubahan ialah tugas, fungsi serta wilayah kerja balai. Tugas yang diemban oleh BPKB yang baru ialah melaksanakan pengembangan, bimbingan dan uji coba program PLS, pemuda dan olah raga. Sedangkan fungsinya ialah pembuatan dan penyusunan serta pengembangan model, pelaksanaan uji coba model dan program, penyebarluasan hasil uji coba dan pengembangan, penyuluhan proses belajar mengajar dan evaluasi, pengembangan dan pelaksanaan uji coba model sarana belajar muatan lokal untuk mendukung program kegiatan belajar Diklusepora, pelaksanaan bimbingan teknis kepada SKB serta pengelolaan urusan tata usaha balai. Wilayah kerjanya

mencakup Jawa Barat, DKI Jakarta, Banten, Kalimantan Barat, Bengkulu, Bangka Belitung serta Lampung.

Pada tahun 2001 BPKB tidak dialihkan menjadi perangkat daerah, tetapi tetap menjadi Unit Pelaksana Teknis Pusat di bawah Direktorat Jendral Pendidikan Luar Sekolah dan Pemuda. Kebijakan ini membuat balai dikenal sebagai Unit Pelaksana Teknis Balai Pengembangan Pendidikan Luar Sekolah dan Pemuda (UPT BP PLSP). Adapun tugas, fungsi, wilayah kerja dan struktur organisasinya masih mengacu pada BPKB terdahulu.

Pada tahun 2004, UPT BP PLSP dialihfungsikan menjadi balai "X". Perubahan tersebut, juga menimbulkan perubahan pada visi dan misi balai "X", yaitu visinya menjadi balai terdepan dan unggul dalam mewujudkan inovasi program-program pendidikan luar sekolah dan pemuda pada tahun 2010. Sedangkan misinya ialah mengkaji pelaksanaan pendidikan luar sekolah dan pemuda, mengembangkan model program pendidikan luar sekolah dan pemuda, memfasilitasi pengembangan sumber daya pendidikan luar sekolah dan pemuda sesuai dengan kebutuhan daerah, mengembangkan dan mengelola sistem informasi pendidikan luar sekolah dan pemuda serta membimbing dan mengevaluasi pelaksanaan pendidikan luar sekolah dan pemuda.

Selain itu, perubahan di atas juga menyebabkan perubahan tugas, fungsi dan wilayah kerja. Tugas dari balai "X" ialah melaksanakan pengkajian dan pengembangan program serta fasilitas pengembangan sumber daya pendidikan Luar Sekolah dan Pemuda berdasarkan kebijakan Departemen Pendidikan Nasional. Dalam melaksanakan tugasnya, balai "X" menyelenggarakan fungsi pengkajian pelaksanaan pendidikan luar sekolah dan pemuda, pengembangan

program pendidikan luar sekolah dan pemuda, fasilitasi pengembangan sumber daya pendidikan luar sekolah dan pemuda sesuai kebutuhan daerah, pengembangan dan pengelolaan sistem informasi pendidikan luar sekolah dan pemuda, pemberian bimbingan dan evaluasi pelaksanaan program pendidikan luar sekolah dan pemuda serta pelaksanaan urusan ketatausahaan balai "X". Sebagai suatu lembaga, balai "X" memiliki sejumlah strategi dalam rangka memenuhi visi dan misinya. Strategi-strategi tersebut adalah menguatkan kelembagaan dan keswadayaan masyarakat, menguatkan sistem penyelenggaraan Pendidikan Luar Sekolah dan Pemuda (PLSP) sesuai dengan Kebijakan Pusat dan Kebijakan Pembangunan Daerah (Propinsi dan Kabupaten/ Kota), meningkatkan kapasitas tenaga Kependidikan PLSP dan Ketenagaan Balai, meningkatkan Kualitas dan Kuantitas Sarana Pendukung Program serta optimalisasi sistem dan jaringan informasi yang tersedia. Sesuai dengan moto yang dimiliki oleh balai "X", yaitu "Bersama Membangun Prestasi dan Kemitraan Untuk Memberikan Pelayanan yang Terbaik", maka balai "X" membutuhkan sumber daya manusia yang dapat diandalkan, sehingga kinerja yang dihasilkan dapat menjadi efektif serta kebutuhan balai sebagai suatu organisasi dapat terpenuhi sesuai dengan visi dan misinya. Wilayah koordinasi kerja balai "X" ini meliputi Propinsi Jawa Barat, Banten, DKI Jakarta, Lampung, Bengkulu dan Bangka-Belitung.

Perubahan-perubahan yang terjadi pada balai "X" ini bertujuan untuk memperbaiki diri agar kelak sebagai suatu organisasi balai ini dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Perubahan untuk menjadi lebih baik juga tidak hanya dilakukan dengan mengubah struktur organisasinya, tetapi juga pada tanggal 16 Januari 2006, balai "X" telah mengadopsi sistem manajemen mutu ISO

9001:2000 untuk lingkup Pengembangan Model, Pendidikan dan Latihan serta Bimbingan Teknis, dengan demikian balai "X" bertekad untuk semakin meningkatkan performa kerja guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, khususnya dalam bidang pendidikan. Selain itu, salah satu langkah yang akan ditempuh oleh balai "X" guna meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat ialah dengan munculnya rencana untuk menyusun kompetensi yang sesuai bagi seluruh karyawannya. Penyusunan kompetensi juga dilakukan sebagai salah satu syarat untuk dapat mempertahankan sertifikat ISO di tahun-tahun berikutnya.

Rencana penyusunan kompetensi sebenarnya diperkuat oleh permasalahan-permasalahan yang muncul dari pihak internal balai "X" itu sendiri. Salah satu permasalahan tersebut ialah masalah dalam rekrutmen. Perekrutan dalam balai "X" selama ini dilakukan oleh pemerintah pusat. Dalam perekrutan, calon karyawan hanya diuji mengenai pengetahuan umum. Hal tersebut tidak menjangkau kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk menduduki suatu jabatan. Kenyataan ini menyebabkan adanya ketidaksesuaian antara kompetensi karyawan dengan tuntutan jabatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan, balai "X" mengharapkan para calon karyawan memiliki standar-standar tertentu yang akan mendukung pelaksanaan tugas dalam suatu jabatan. Namun disisi lain, balai "X" belum memiliki standar yang akan dijadikan patokan dalam proses rekrutmen. Kondisi ini menyebabkan munculnya permasalahan, yaitu beberapa tugas-tugas yang seharusnya dapat diselesaikan membutuhkan bantuan dari pihak lain di balai "X". Keadaan tersebut terkadang membuat beberapa target yang *overlapping* serta

pencapaian kinerja balai belum tercapai secara optimal. Target-target *overlapping* masih dapat dicapai karena adanya kerjasama antara seluruh pihak dalam balai "X", namun sistem kerja tersebut membuat kinerja karyawan menjadi tidak terarah, karena tugas dilaksanakan oleh karyawan yang dianggap mampu untuk melaksanakannya. Masalah tersebut juga jelas dirasakan oleh para Kepala Seksi di balai "X".

Masalah lain yang muncul ialah adanya perubahan dalam balai "X". Perubahan tersebut meliputi perubahan tugas, fungsi, struktur organisasi dan wilayah kerja. Dengan adanya perubahan, maka para karyawan balai "X" tidak memiliki penuntun dalam melaksanakan tugasnya. Sejak terjadinya perubahan, para karyawan berusaha mencari referensi mengenai rincian tugas jabatan yang diduduki dari organisasi pemerintah lainnya. Namun karena perbedaan struktur, tugas, dan fungsi organisasi, maka hal tersebut tidak dapat dijadikan patokan yang pasti. Dengan adanya kendala-kendala tersebut, balai "X" semakin berkeinginan untuk menyusun kompetensi agar sistem *recruitment* dan *placement* menjadi lebih tepat, jelas dan terarah.

Kompetensi bukanlah suatu produk baru dalam sistem sumber daya manusia. Salah satu kompetensi yang belakangan ini menjadi sorotan ialah *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)*. *CBHRM* pertama kali dicetuskan oleh sebuah organisasi yang bernama *Development Dimension International (DDI)*. *CBHRM* merupakan suatu metode yang diaplikasikan untuk menghadapi suatu permasalahan dalam bidang sumber daya manusia. Kompetensi memainkan peran yang penting dalam setiap proses pada sistem manajemen SDM. Dengan mengaplikasikan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk

menampilkan kinerja yang efektif, suatu organisasi dapat memfokuskan pada proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta *performance appraisal* dan sistem *succession planning* pada perilaku-perilaku yang sangat relevan.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kriteria efektif dan atau performansi terbaik dalam menjalankan suatu tugas atau menghadapi suatu situasi (Spencer and Spencer, *Competence at work*, 1993, hal 9). Kompetensi dibangun berdasarkan bakat-bakat yang melekat dalam diri seseorang dan merupakan gabungan dari beberapa jenis keterampilan dan pengetahuan yang dapat ditampilkan melalui proses belajar, usaha dan pengalaman (Lucia and Lepsinger, Bina Potensia Indonesia). Kompetensi dapat meramalkan perilaku yang berkaitan dengan keterampilan yang akhirnya dapat meramalkan hasil unjuk kerja.

Model kompetensi merupakan set faktor-faktor kesuksesan yang diperlukan untuk mencapai *excellent performance*. Dengan kata lain model kompetensi dapat juga diartikan sebagai suatu kumpulan kompetensi-kompetensi, yang harus dimiliki oleh karyawan sebuah perusahaan agar karyawan tersebut mampu menunjukkan kinerja terbaik dalam melakukan tugasnya. Dengan model kompetensi, karyawan dapat diseleksi, dievaluasi dan dikembangkan berdasarkan kompetensi-kompetensi dalam mendukung keberhasilan organisasi. Dengan mensosialisasikan kompetensi-kompetensi tersebut, maka organisasi berupaya memberdayakan karyawan untuk bertanggung jawab terhadap karir mereka, mengarahkan pengembangan diri mereka sendiri dan secara kontinu mengevaluasi serta meningkatkan diri, sehingga diharapkan kinerja karyawan akan dapat dioptimalkan.

Kompetensi untuk setiap level jabatan dalam suatu perusahaan, adalah berbeda-beda. Hal itu dikarenakan adanya perbedaan tugas dan wewenang dari jabatan yang bersangkutan serta visi dan misi dari perusahaan, sehingga tuntutan kompetensi yang dibutuhkan akan berbeda. Begitu pula dengan jabatan-jabatan dalam balai "X". Menurut salah seorang Kepala Seksi di balai "X", secara umum Kepala Seksi dituntut untuk memiliki kemampuan dasar, yaitu kemampuan berkomunikasi baik secara lisan maupun tulisan (*oral and written communication*), kemampuan menganalisis (*analysis*), *planning & organizing* serta kemampuan untuk memimpin (*leadership*). Keterampilan dasar yang dipersyaratkan tersebut merupakan kompetensi umum, atau biasa disebut *core competency*.

*Development Dimension International (DDI)* adalah pencetus dalam penggunaan kompetensi. Penelitian ini menggunakan standar kompetensi dari *DDI* karena *DDI* telah menyediakan pola yang sudah baku dalam mengukur kompetensi. *DDI* menyediakan 24 jenis kompetensi, yaitu *leadership, analysis, customer service orientation, planning and organizing, oral communication, control, organizational vision, persuasiveness, decisiveness, delegation, initiative, developing organizational talent, adaptability, oral presentation, written communication, tolerance for stress, ability to learn, impact, sensitivity, job motivation, technical knowledge, entrepreneurial insight, negotiation* dan *judgement*. Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui model kompetensi yang akan terbentuk dengan menggunakan standar baku tersebut.

Yang menjadi subjek dalam penelitian ialah Kepala Seksi Program, Kepala Seksi Fasilitasi Sumber Daya, Kepala Seksi Informasi. Secara umum,

uraian tugas dari ketiga jabatan tersebut ialah menyusun program-program yang berkaitan dengan tugas tiap-tiap Seksi, membagi tugas dan petunjuk kepada bawahan-bawahannya, menilai prestasi kerja bawahan, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan tugas, menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas serta melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan. Ketiga jabatan tersebut dipilih karena ketiganya merupakan jabatan manajerial serta jabatan yang bersifat struktural. Setiap Kepala Seksi memiliki staff yang bertugas membantu Kepala Seksi untuk menjalankan tugas-tugasnya. Selain itu, jabatan-jabatan tersebut menjadi motor penggerak bagi balai "X" karena setiap program yang akan dijalankan oleh balai "X" merupakan hasil rancangan para Kepala Seksi.

Penyusunan kompetensi bagi Kepala Seksi di balai "X" diharapkan akan membawa suatu perubahan. Perubahan tersebut mencakup peningkatan kinerja serta proses rekrutmen dan seleksi yang tepat, sehingga dapat meningkatkan mutu balai sebagai lembaga nonformal di bidang pendidikan. Namun untuk mewujudkan perubahan tersebut, pihak manajemen harus memantau serta menyesuaikan kompetensi yang telah ditetapkan secara terus menerus, sehingga sesuai dengan tuntutan di masa yang akan datang.

Melihat adanya keinginan dan kebutuhan dari pihak balai "X" untuk menyusun kompetensi bagi para karyawannya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai model kompetensi pada Kepala Seksi di balai "X" Jayagiri.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dalam penelitian ini, yang ingin diketahui oleh peneliti adalah model kompetensi yang sesuai untuk Kepala Seksi dalam balai "X" Jayagiri - Lembang.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai model kompetensi karyawan khususnya pada jabatan Kepala Seksi yang diharapkan oleh balai "X".

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menetapkan model kompetensi yang dibutuhkan oleh Kepala Seksi yang diharapkan oleh balai "X".

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Praktis :**

- a. Memberikan informasi kepada balai "X" dan karyawannya mengenai model kompetensi yang dibutuhkan dalam menduduki jabatan Kepala Seksi
- b. Memberi masukan kepada perusahaan dalam rangka penempatan dan promosi karyawan terutama untuk jabatan Kepala Seksi sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan
- c. Memberikan masukan kepada perusahaan dalam rencana pelatihan dan pengembangan yang ditujukan untuk meningkatkan kompetensi

#### 1.4.2 Kegunaan Teoritis :

- a. Memberikan sumbangan informasi bagi peneliti lain yang akan mengadakan penelitian selanjutnya mengenai model kompetensi
- b. Memberikan informasi bagi ilmu Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi
- c. Hasil penelitian ini dapat dijadikan pengembangan *bidang Assessment Centre* di balai "X"

#### 1.5 Kerangka Pemikiran

Balai "X" adalah suatu lembaga pemerintahan yang bergerak dalam bidang pendidikan non formal. Balai ini memiliki tugas melaksanakan pengkajian dan pengembangan program serta fasilitasi pengembangan sumber daya pendidikan luar sekolah dan pemuda berdasarkan kebijakan Departemen Pendidikan Nasional. Dalam kerangka peningkatan mutu kinerja dan pelayanan publik, manajemen balai "X" telah mengadopsi sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 yang telah diakreditasi melalui lembaga sertifikasi internasional untuk lingkup pengembangan model, pendidikan dan latihan serta bimbingan teknis. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan mendapatkan umpan balik dari pengguna jasa, untuk kepentingan internal audit, sebagai langkah tindakan koreksi serta pencegahan dan analisis data.

Visi balai "X" ialah menjadi balai terdepan dan unggul dalam mewujudkan inovasi program-program pendidikan luar sekolah dan pemuda pada tahun 2010. Sedangkan misinya ialah mengkaji pelaksanaan pendidikan luar sekolah dan pemuda, mengembangkan model program pendidikan luar sekolah

dan pemuda, memfasilitasi pengembangan sumber daya pendidikan luar sekolah dan pemuda sesuai dengan kebutuhan daerah, mengembangkan dan mengelola sistem informasi pendidikan luar sekolah dan pemuda serta membimbing dan mengevaluasi pelaksanaan pendidikan luar sekolah dan pemuda.

Tugas yang diemban oleh balai "X" ialah melaksanakan pengkajian dan pengembangan program serta fasilitas pengembangan sumber daya pendidikan Luar Sekolah dan Pemuda berdasarkan kebijakan Departemen Pendidikan Nasional. Sedangkan fungsinya ialah pengkajian pelaksanaan pendidikan luar sekolah dan pemuda, pengembangan program pendidikan luar sekolah dan pemuda, fasilitasi pengembangan sumber daya pendidikan luar sekolah dan pemuda sesuai kebutuhan daerah, pengembangan dan pengelolaan sistem informasi pendidikan luar sekolah dan pemuda, pemberian bimbingan dan evaluasi pelaksanaan program pendidikan luar sekolah dan pemuda serta pelaksanaan urusan ketatausahaan balai "X".

Balai "X" dipimpin oleh seorang Kepala Balai. Dalam struktur organisasinya, Kepala Balai membawahi langsung tiga orang Kepala Seksi dan empat orang Kepala Bidang Kajian. Kepala Seksi merupakan tenaga struktural, sedangkan Kepala Bidang Kajian merupakan tenaga fungsional. Setiap Kepala Seksi memiliki tanggung jawab dan wewenang sesuai dengan tugasnya masing-masing, sebagaimana telah ditetapkan oleh balai "X". Secara umum, tugas seorang Kepala Seksi ialah memberi petunjuk kepada bawahan untuk kelancaran pelaksanaan tugas, menyusun bahan pengembangan program Seksi serta memantau pelaksanaan pengembangan program untuk mengetahui tingkat keberhasilan, menyusun program kerja Seksi sebagai pedoman pelaksanaan tugas,

menilai prestasi kerja bawahan sebagai bahan pengembangan dan pembinaan karir, membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan bidangnya, melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan, menyusun bahan evaluasi pelaksanaan pengembangan program PLSP berdasarkan data dan informasi, menyusun laporan Seksi berdasarkan hasil pelaksanaan tugas. Tugas yang diemban oleh Kepala Seksi merupakan tugas penting, sehingga seorang Kepala Seksi diharapkan memiliki kompetensi-kompetensi tertentu untuk mendukung kinerja yang optimal.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kriteria efektif dan atau performansi terbaik dalam menjalankan suatu tugas atau menghadapi suatu situasi (*Competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*) (*Competence at Work*, Spencer & Spencer, 1993, hal 9). *Underlying characteristic* dapat diartikan bahwa kompetensi merupakan bagian dari kepribadian individu, dan kompetensi dapat memprediksikan tingkah laku seseorang dalam berbagai situasi dan tingkah laku dalam dunia kerja. *Causally related* dapat diartikan bahwa kompetensi dapat menyebabkan ataupun memprediksi tingkah laku dan tampilan dalam bekerja. *Criterion-referenced* dapat diartikan bahwa kompetensi dapat memprediksi individu yang berkinerja baik dan kurang baik, jika diukur dari kriteria yang spesifik ataupun kriteria standar. Karakteristik individu dapat dipakai untuk memprediksi kinerja yang sangat baik, karakter ini ditunjukkan lebih sering pada berbagai situasi dengan hasil yang lebih baik.

Kompetensi memiliki lima karakteristik yang dapat mengindikasikan cara seseorang berpikir dan bertingkah laku, melihat suatu sudut permasalahan serta

bertahan melakukan sesuatu untuk jangka waktu yang cukup panjang. Kelima karakteristik tersebut ialah *motives*, *traits*, *self-concept*, *knowledge* dan *skill* (*Competence at Work*, Spencer & Spencer, 1993, hal 9-11). Spencer & Spencer juga menyatakan *The Iceberg Model* untuk menjelaskan tipe atau level dari kompetensi. Menurutnya, tipe atau level kompetensi telah diimplikasikan secara praktis untuk kebutuhan *human resource planning*. *Knowledge* dan *skill* cenderung lebih nyata dan relatif berada di permukaan dari karakteristik individu. Sedangkan *self-concept*, *trait* dan *motive* cenderung lebih tersembunyi, berada relatif lebih dalam dan memusat dalam kepribadian individu.

*Knowledge* dan *skill* yang berada lebih di permukaan karakteristik individu akan relatif lebih mudah untuk dikembangkan. Salah satu cara yang efektif untuk mengembangkannya ialah dengan *training*. Sedangkan *Self-concept*, *trait* dan *motive* akan lebih sulit untuk dikembangkan. Jika merujuk pada *The Iceberg Model*, maka kompetensi yang dibutuhkan seorang Kepala Seksi akan tercermin dari *skill* dan *knowledge* yang dimilikinya.

Kompetensi haruslah sejalan dengan visi, misi, tugas, fungsi dan strategi perusahaan. Bahkan kompetensi untuk suatu jabatan yang lebih spesifik juga harus disesuaikan dengan *job description*-nya. Hal tersebut dikarenakan setiap jabatan pastilah memiliki kompetensi-kompetensi yang berbeda dengan jabatan lainnya. Kumpulan dari kompetensi-kompetensi untuk suatu jabatan biasa disebut model kompetensi. Model kompetensi adalah suatu set faktor-faktor kesuksesan yang didalamnya tercakup *key behavior* yang diperlukan untuk mencapai *excellent performance* pada suatu peran atau jabatan tertentu. *Excellent performance*

menampilkan perilaku-perilaku tersebut secara konstan dalam menjalankan perannya dibandingkan dengan *average* ataupun *poor performance*.

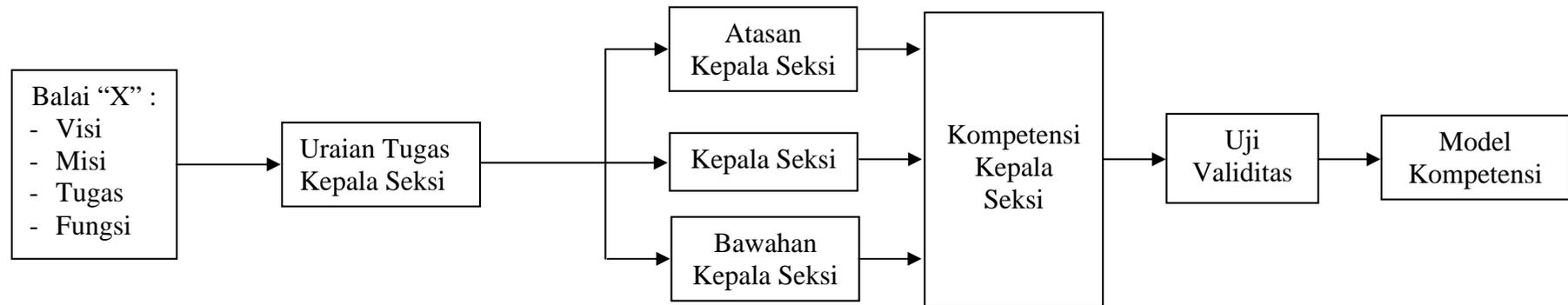
Model kompetensi inilah yang akan dijaring dalam penelitian ini. Penyusunan model kompetensi pada Kepala Seksi di balai “X” akan berdasarkan pada *general competency* yang telah disusun oleh *Development Dimension International (DDI)*. *DDI* adalah pencetus dalam penggunaan kompetensi. *DDI* telah menyusun berbagai kompetensi untuk berbagai level organisasi yang dapat dijadikan landasan dalam sistem perekrutan, training serta rencana suksesi dalam suatu perusahaan ([www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com)). *DDI* merancang 24 kompetensi, yaitu *leadership* (kemampuan menggunakan gaya dan metoda interpersonal yang tepat dalam mengarahkan individu lain atau kelompok), *analysis* (kemampuan menghubungkan dan membandingkan data dari berbagai sumber informasi yang berbeda untuk mengidentifikasi suatu topik masalah serta mencari informasi yang relevan), *customer service orientation* (kemampuan melakukan berbagai usaha untuk mengerti dan mengantisipasi kebutuhan pelanggan serta memberikan prioritas pada kepuasan pelanggan), *planning and organizing* (kemampuan menetapkan alternatif tindakan untuk diri sendiri maupun orang lain dalam mencapai tujuan yang spesifik), *oral communication* (kemampuan untuk menerima dan memberi informasi secara efektif), *entrepreneurial insight* (kemampuan untuk menciptakan peluang dalam mengembangkan bisnis atau aktivitas baru), *control* (kemampuan untuk memonitor dan atau mengatur aktivitas anak buah), *organizational vision* (kemampuan untuk melihat dampak dari suatu keputusan yang diambil terhadap pihak lain), *persuasiveness* (kemampuan menggunakan gaya dan metoda interpersonal yang tepat dalam berkomunikasi

untuk mencapai persetujuan dari orang lain), *decisiveness* (kemampuan untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan dalam keadaan apapun), *delegation* (kemampuan memanfaatkan anak buah secara efektif), *judgement* (kemampuan mengembangkan berbagai alternatif tindakan logis yang bersumber dari informasi yang faktual), *initiative* (kemampuan untuk mengambil tindakan untuk mencapai sasaran yang didasarkan terhadap apa yang seharusnya dilakukan), *developing organizational talent* (kemampuan mengembangkan kemampuan dan kompetensi anak buah melalui training dan pengembangan), *adaptability* (kemampuan memelihara efektivitas tingkah laku), *oral presentation* (kemampuan mengekspresikan ide-ide atau tugas-tugas dalam presentasi), *written communication* (kemampuan mengekspresikan ide-ide dalam bentuk tulisan), *negotiation* (kemampuan memperoleh kesepakatan dari orang-orang yang berlatar belakang kepentingan berbeda), *tolerance for stress* (kemampuan untuk mempertahankan stabilitas unjuk kerja dari tekanan), *ability to learn* (kemampuan menyusun dan menerapkan informasi-informasi baru kedalam pekerjaan), *impact* (kemampuan untuk menunjukkan kesan pertama yang baik), *sensitivity* (kemampuan untuk mengambil tindakan dengan mempertimbangkan perasaan dan kebutuhan orang lain), *job motivation* (hubungan antara besarnya kegiatan dan tanggung jawab dalam pekerjaan), *technical knowledge* (kemampuan untuk memahami dan menguasai keterampilan teknis).

Dari 24 kompetensi yang telah disediakan oleh *DDI*, maka terbentuklah kuesioner kompetensi yang didalamnya terdapat 133 item. Kuesioner ini akan diberikan kepada seluruh Kepala Seksi. Selain itu, uji validitas dilakukan dengan metode 360 derajat, yaitu kuesioner juga akan diberikan kepada bawahan Kepala

Seksi serta Kepala Balai sebagai atasan Kepala Seksi di balai "X". Kuesioner yang diberikan bertujuan untuk menjangking kompetensi untuk jabatan tersebut.

Hasil yang diperoleh dari seluruh kuesioner akan diolah sesuai dengan sistem yang telah ditetapkan. Yaitu hanya kompetensi yang nilai akhirnya diatas lima sampai dengan tujuh (dengan kategori tinggi) yang akan diolah kembali agar masuk dalam model kompetensi. Kemudian kompetensi-kompetensi yang masuk dalam kategori tinggi tersebut akan disaring kembali. Kompetensi yang menurut hasil Kepala Seksi, bawahan Kepala Seksi serta Kepala Balai tinggi akan dikelompokkan dan dibentuk menjadi model kompetensi. Nilai lima hingga tujuh ditetapkan sebagai nilai dengan kategori tinggi karena kompetensi dengan nilai tersebut dianggap mengandung perilaku kerja yang signifikan.



**Bagan 1.5. Kerangka Pikir**

## **1.6 Asumsi**

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menarik asumsi sebagai berikut :

1. Kepala Seksi, Kepala Balai serta bawahan Kepala Seksi mengetahui dan memahami uraian tugas untuk jabatan Kepala Seksi.
2. Kepala Seksi dapat menampilkan kinerja terbaiknya sesuai dengan uraian tugas.
3. Model kompetensi dibutuhkan oleh Kepala Seksi sebagai dasar bagi pengukuran kinerja.