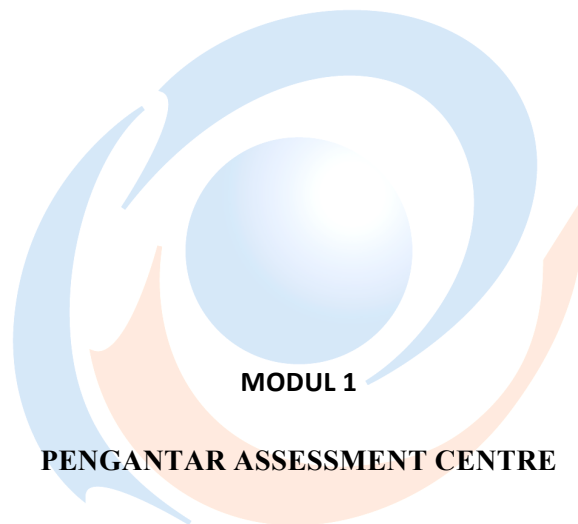




MODUL ASSESSMENT CENTER

(PSI 326)



MODUL 1

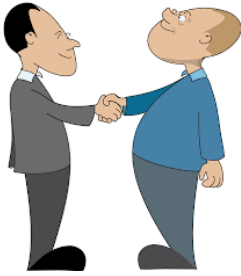
PENGANTAR ASSESSMENT CENTRE

Universitas
Esa Unggul

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2019

(AR) 1



ASSESSMENT CENTRE PERTEMUAN 13 KAMUS KOMPETENSI



PENDAHULUAN

Setelah kita mempelajari apa itu kompetensi, apa saja alat ukur atau jenis latihan yang dapat mengukur kompetensi seseorang, ada hal yang penting dipahami oleh seorang assessor dalam pelaksanaan assessment, yaitu mengenai kamus kompetensi. Sebelum kita membahas mengenai kamus kompetensi, terlebih dahulu perlu memahami kembali mengenai lima tipe/tingkatan karakteristik dalam kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer.

Lyle Spencer dan Signe Spencer (1993:9-11) membagi kompetensi menjadi lima tipe/tingkatan karakteristik, yaitu:

1. Motive (motif).

Motive adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Spencer (1993) dan Mitrani et.al (1992) menambahkan bahwa *Motives* adalah *drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others*.

Atau dapat juga dikatakan bahwa Motive adalah hal yang seseorang pikirkan atau inginkan secara konsisten yang menyebabkan suatu aksi. Motif menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku terhadap suatu aksi atau tujuan tertentu dan jauh dari yang lain.

Misalnya: orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya, dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan “*feedback*” untuk memperbaiki dirinya.

2. Traits (Watak).

Traits adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu, misalnya percaya diri (*Self- confidence*), kontrol diri (self control), *stress resistance*, atau *hardiness* (ketabahan/daya tahan). Dapat pula dikatakan bahwa watak merupakan karakteristik fisik dan respon konsisten terhadap situasi atau informasi.

3. Self-Concept (Konsep Diri).

Self-concept merupakan sikap dan nilai-nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana *value* (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai menjadi “*leader*” seyogyanya memiliki

prilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.

4. Knowledge (Pengetahuan).

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

5. Skill (Keahlian).

Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak syaraf. Selain itu kemampuan seorang programmer komputer untuk mengorganisirkan 50.000 kode dalam logika yang sekuensial.

Palan (2007) mengatakan kompetensi dapat meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku karyawan. Dalam arti luas, kompetensi ini akan terkait dengan strategi organisasi dan pengertian kompetensi ini dapat dipadukan dengan keterampilan dasar (*soft skill*), keterampilan baku (*hard skill*), keterampilan sosial (*social skill*) dan keterampilan mental (*mental skill*). Keterampilan baku (*hard skill*) mencerminkan pengetahuan dan keterampilan fisik SDM, keterampilan dasar (*soft skill*) menunjukkan intuisi, kepekaan SDM; keterampilan sosial (*social skill*) menunjukkan keterampilan dalam hubungan sosial SDM; keterampilan mental (*mental skill*) menunjukkan ketahanan mental SDM.

KAMUS KOMPETENSI

Kamus kompetensi merupakan kumpulan informasi lengkap yang menjadi acuan dalam memberikan penilaian pada kegiatan *assessment centre*. Isi dari kamus kompetensi terdiri dari:

a. Klaster kompetensi

Klaster kompetensi terdiri dari sejumlah dimensi kompetensi yang saling berhubungan, umumnya terdiri dari 3 sampai 5 kompetensi. Setiap klaster akan diberi judul tersendiri untuk menggambarkan lingkup dari kerangka tersebut. Setiap klaster dilengkapi dengan deskripsi yang menunjukkan jenis-jenis kompetensi yang ada di masing-masing klaster. Seluruh kalimat dalam model kompetensi sedapat mungkin mencerminkan bahasa yang khas dalam organisasi.

b. Nama & Definisi Kompetensi

Penamaan kompetensi harus singkat, mampu menunjukkan perbedaan antara satu kompetensi dengan kompetensi lain, namun tetap deskriptif dan mudah diingat.

Ada 2 pendekatan yang dapat digunakan dalam menurunkan definisi/deskripsi kompetensi, yaitu:

1. Menjabarkan rangkuman dari sejumlah perilaku yang terdapat dalam kompetensi tersebut.
2. Memberikan penjelasan ringkas tentang makna penting dari kompetensi tersebut bagi organisasi. Cara ini lebih tepat apabila organisasi menggunakan kerangka kompetensi dengan leveling.

c. Indikator perilaku (*key behavior*)

Indikator perilaku merupakan contoh-contoh perilaku yang dapat diobservasi ketika seorang individu menampilkan kompetensi tertentu. Contoh perilaku yang dituangkan dalam rumusan adalah bentuk perilaku yang efektif (*effective competency*). Rumusan yang menggambarkan *ineffective competency* dapat saja dibuat, tetapi sudah sangat jarang digunakan.

d. Tingkat Kemahiran (leveling/non leveling)

Pada bagian ini, ada dua jenis model kompetensi, yaitu ada yang menggunakan leveling dan ada yang tanpa leveling.

1. Tanpa Level

Model ini merupakan model kompetensi yang sederhana, meliputi hanya jabatan tertentu yang menuntut perilaku-perilaku yang sangat serupa, dan dapat terdiri dari hanya sebuah daftar indikator.

Contoh : "Perencanaan & Pengorganisasian":

- i. Menyusun rencana-rencana yang memilahkan prioritas-prioritas jangka pendek atau segera (satu minggu hingga tiga bulan ke depan) dengan prioritas-prioritas jangka panjang (satu tahun hingga tiga tahun ke depan).
- ii. Menyusun rencana-rencana yang memuat spesifikasi yang jelas mengenai tujuan-tujuan departemen.
- iii. Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas departemen agar selaras dengan rencana-rencana bisnis organisasi.

2. Format Berjenjang (Leveling)

Model ini merupakan model kompetensi yang terdiri dari rentang jabatan yang luas dan beragam dengan tuntutan yang berbeda-beda, dimana dalam setiap dimensi kompetensi dipilah ke dalam beberapa daftar yang berbeda. Daftar-daftar tersebut disusun secara bertingkat dan setiap unitnya disebut "jenjang", "level" atau "grade".

Metode untuk melakukan penjenjangan (*leveling, grading*), yaitu:

1. Dengan memilah indikator-indikator perilaku ke dalam kelompok-kelompok atau daftar dan melabelinya dengan

- angka atau nomor. Semakin kompleks suatu perilaku, maka semakin tinggi jenjangnya.
2. Dengan mendasarkan pada kinerja yang diharapkan dari pemegang jabatan, terdiri dari:
 - a. Jenjang *threshold*, suatu persyaratan minimum untuk menjalankan pekerjaan dengan efektif.
 - b. Jenjang *outstanding*, suatu level kinerja yg diharapkan dari pemegang jabatan yang telah berpengalaman
 - c. Jenjang negatif, memuat contoh perilaku-perilaku yang *counterproductive* terhadap kinerja efektif pada level apapun dalam jabatan tersebut.

Beberapa perusahaan mengaitkan model kompetensi dengan format berjenjang langsung dengan level atau golongan jabatan. Sebenarnya hubungan antara level kompetensi dengan level jabatan, keterkaitannya tidak selalu bersifat langsung. Contoh: posisi manajer senior tidak mensyaratkan untuk menguasai level tertinggi kompetensi “mengelola hubungan interpersonal-sosial”, sementara untuk jabatan di bagian operasional *customer service* atau *account management* yang lebih junior mungkin kompetensi itu merupakan syarat mutlak.

Model kompetensi berjenjang memuat daftar indikator perilaku untuk tiap levelnya, terdiri dari:

- a. Judul : label/istilah/terminologi yang disepakati sebagai istilah yang dapat memaknai secara representatif rangkuman dari kumpulan sejumlah indikator perilaku yang memiliki keserupaan tertentu.
- b. Definisi/deskripsi: uraian singkat mengenai karakteristik orang yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugasnya dalam rangka menghasilkan prestasi kerja yang efektif.
- c. Indikator Perilaku: Daftar perilaku yang harus ditampilkan untuk menentukan apakah seseorang telah menunjukkan kompetensi tertentu atau tidak dalam mengemban tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

KLUSTER KOMPETENSI

Ada dua puluh jenis kompetensi, selanjutnya pilih mana yang cocok dalam mendukung visi misi dan budaya organisasi anda. Tapi masalahnya sering terjadi, Visi – Misi organisasi sering “kabur” malah mungkin tidak ada, apalagi nilai-nilai organisasi yang dipercaya (Values) dideklarasikan untuk dianut sering tidak ada. Mungkin ada tetapi hanya dalam laci-laci pimpinan puncak saja.

20 generic competencies dari Competence at Work, Spencer & Spencer 1993):

1. Achievement orientation, (ACH)
2. Concern for order, (CO)

3. Initiative, (INT)
4. Information seeking, (INFO)
5. Interpersonal understanding, (IU)
6. Customer service orientation, (CSO)
7. Impact and influence, (IMP)
8. Organizational awareness, (OA)
9. Relationship building, (RB)
10. Developing others, (DEV)
11. Directiveness, (DIR)
12. Teamwork, (TW)
13. Team Leadership, (TL)
14. Analytical thinking, (AT)
15. Conceptual thinking, (CT)
16. Expertise, (EXP)
17. Self-control, (SCT)
18. Self-confidence, (SCF)
19. Flexibility, (FLX)
20. Organizational commitment, (OC)

Kedua puluh kompetensi tersebut kemudian dikelompokkan menjadi 5 cluster. Berikut ini merupakan kategori kompetensi (cluster competency) yang dikembangkan oleh Lyle M Spencer dan Signe M Spencer (1993:25-78), yaitu:

1. Achievement and Action (Pencapaian dan Tindakan)

Kluster ini terdiri dari:

- a. Achievement Orientation (ACH)/ Berorientasi pada Pencapaian, berfokus pada bekerja dengan baik atau berkompetisi dalam mendapatkan standar yang sangat baik. ACH memiliki tiga dimensi, yaitu : Intensity and completeness of action, achievement impact, dan degree of innovation
- b. Concern for Order, Quality and Accuracy (CO) / Kepedulian terhadap Order, Kualitas dan Akurasi, mencerminkan penggerak dasar yang mengurangi ketidakpastian dalam lingkungan sekitar. CO memiliki satu dimensi yang mencerminkan kompleksitas dari tindakan untuk mempertahankan atau meningkatkan order di dalam lingkungan.
- c. Initiative (INT) / Inisiatif merupakan preferensi dalam mengambil tindakan. Inisiatif adalah melakukan pekerjaan lebih dari sesuatu yang diharapkan, melakukan pekerjaan yang tidak diminta, yang akan meningkatkan atau memperbaiki hasil pekerjaan dan menghindari masalah atau menemukan kesempatan-kesempatan baru. Ada dua dimensi inisiatif, yaitu time dimension dan Self motivation
- d. Information Seeking (INFO) / Pencarian Informasi, merupakan dasar keingintahuan, keinginan untuk mengetahui lebih banyak tentang sesuatu, orang atau isu yang menggerakkan pencarian

informasi. INFO ini hanya memiliki satu dimensi yang menggambarkan seberapa jauh seseorang mencari suatu informasi.

2. Helping and Human Service /Membantu dan Melayani

Kluster Helping and Human Service melibatkan maksud untuk memenuhi kebutuhan seseorang; menyesuaikan diri pada keprihatinan, ketertarikan dan kebutuhan orang lain dan bekerja untuk memenuhi kebutuhan tersebut, yang terdiri dari:

- a. Interpersonal Understanding (IU) / Pemahaman Interpersonal: menyatakan keinginan untuk memahami orang lain. Memiliki dua dimensi yaitu: Depth of understanding of others dan Listening and responding to others.
- b. Customer service orientation (CSO) / Berorientasi Melayani Pelanggan: menyatakan keinginan untuk membantu atau melayani orang lain, untuk memenuhi kebutuhannya. Memiliki dua dimensi yaitu: Focus on client's needs dan Initiatives (discretionary effort) to help or serve others.

3. Impact and Influence/ Dampak dan Pengaruh

Impact and Influence (IMP) mencerminkan maksud untuk mengajak, meyakinkan atau mengesankan orang lain yang bertujuan agar tujuan dari si pembicara didukung oleh yang diajak bicara. Kluster ini disebut juga Kluster Leadership / Kepemimpinan, dan terdiri dari :

- a. Impact and Influence(IMP) / Dampak dan Pengaruh mengacu pada tindakan, membujuk, meyakinkan mempengaruhi orang lain sehingga mau mendukung rencana kita.
- b. Organizational Awareness(OA) / Kepedulian Organisasi mengacu pada kemampuan individu untuk memahami kekuatan hubungan di dalam organisasinya atau di luar organisasinya (pelanggan, supplier, dll).
- c. Relationship Building (RB) / Membangun Hubungan adalah upaya untuk membangun atau mempertahankan hubungan persahabatan atau kontak jaringan dengan orang yang mungkin saja berguna dalam pencapaian tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan.

4. Managerial / Manajerial

Kluster Managerial / Manajerial memiliki kompetensi sebagai berikut:

- a. Developing Others (DEV) / Mengembangkan Orang Lain, yang merupakan maksud untuk mengajarkan atau untuk membantu perkembangan dari satu atau beberapa orang.
- b. Directiveness: Assertiveness and use of Positional Power (DIR) / Direktif: Ketegasan dan Penggunaan Kekuasaan mencerminkan

maksud seseorang untuk membuat orang lain turut atau patuh terhadap keinginannya.

- c. Teamwork and Cooperation (TW) / Kerjasama dan Teamwork mencerminkan maksud asli untuk bekerja secara kooperatif bersama orang lain, untuk menjadi bagian dari tim.
- d. Team Leadership / Kepemimpinan Tim merupakan keinginan untuk berperan sebagai pemimpin dari tim atau grup.

5. Cognitive / Kognitif

Kluster Cognitive/Kognitif merupakan kompetensi yang berfungsi sebagai versi intelektual dari inisiatif: pekerjaan seseorang untuk memahami situasi, tugas, masalah, kesempatan atau pengetahuan. Kluster ini terdiri dari:

- a. Analytical Thinking (AT) / Berpikir Analitis merupakan pemahaman situasi dengan memecah situasi tersebut ke dalam beberapa bagian yang lebih kecil atau melacak implikasi terhadap situasi secara bertahap dalam arah sebab akibat.
- b. Conceptual Thinking (CT) / Berpikir Konseptual adalah pemahaman situasi atau masalah dengan menyatukan beberapa bagian menjadi satu kesatuan, memperlihatkan gambaran luas.
- c. Technical/professional/managerial expertise (EXP) / Keahlian manajerial / teknis / profesional, yang termasuk di dalamnya antara lain penguasaan badan dari pengetahuan terkait pekerjaan dan juga motivasi untuk memperlebar, menggunakan, dan mendistribusikan pengetahuan tentang pekerjaan kepada orang lain.

6. Personal Effectiveness / Keefektifan Personal

Kluster Kompetensi Personal Effectiveness/ Keefektifan Personal terdiri dari:

- a. Self control (SCT) / Pengendalian Diri, merupakan kemampuan untuk menjaga emosi dan mengendalikan diri ketika timbul amarah, ketika dihadapkan dengan lawan atau musuh, atau ketika bekerja di bawah tekanan.
- b. Self confidence (SCF) / Percaya Diri, merupakan kepercayaan seseorang terhadap kemampuan dirinya sendiri untuk menyelesaikan tugas.
- c. Flexibility (FLX) / Fleksibilitas, merupakan kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dengan beragam situasi, orang, atau grup.
- d. Organizational commitment (OC) / Komitmen Organisasi, merupakan kemampuan individu dan keinginan untuk mensejajarkan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi, bertindak dalam cara tertentu yang memajukan tujuan perusahaan atau memenuhi kebutuhan organisasi.

Kompetensi itu sendiri menurut *Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer*, disebutkan bahwa kompetensi merupakan bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan job tasks.

Berikut ini detail pemaparan kedua puluh kompetensi yang dibuat oleh Spencer dan Spencer.

A. **ACHIEVEMENT & ACTION / MERENCANAKAN & MENGIMPLEMENTASIKAN**

1. Kompetensi semangat untuk beprestasi atau untuk mencapai target kerja (achievement orientation) ACH

Definisi :

Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar

Mencakup :

1. Bekerja untuk memenuhi standar yang ditetapkan oleh manajemen
2. Menetapkan dan bertindak dalam meraih sasaran diri sendiri dan orang lain
3. Fokus pada perbaikan
4. Pengoptimalan dalam penggunaan sumber daya
5. Melakukan perhitungan terhadap resiko enterpreneurial

2. Kompetensi perhatian terhadap kejelasan tugas kualitas dan ketelitian kerja (concern for order) CO

Definisi :

Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan / mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan / ketelitian data dan informasi di tempat kerja

Terdiri dari :

1. Mengawasi & memeriksa informasi
2. Perhatian terhadap kejelasan, kepastian
3. Keinginan untuk mengurangi ketidakpastian

3. Kompetensi proaktif (initiative) INT

Definisi:

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

Terdiri dari:

1. Tidak menyerah terhadap suatu penolakan

2. Mengenali & memanfaatkan peluang – peluang
 3. Memiliki performansi lebih dari yang diharapkan pekerjaan
 4. Mengantisipasi dan meyiapkan peluang & masalah
4. **Kompetensi mencari informasi (information seeking) INFO**

Definisi :

Besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan

Mencakup :

1. Mencari informasi yang tepat
2. Memilih peluang-peluang potensial yang mungkin berguna dimasa yang akan datang, berkeliling melihat situasi kerja

B. **HELPING AND HUMAN SERVICE /MELAYANI**

5. **Kompetensi empati (interpersonal understanding) IU**

Definisi :

Kemampuan untuk memahami hal hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan yang bisa berupa atas pemahaman perasaan, keinginan atau pemikiran dari orang lain.

Mencakup :

1. Mendengarkan
2. Respon dengan orang lain
3. Sadar perasaan orang lain
4. Cara Pemahaman.

6. **Kompetensi berorientasi kepada pelanggan (customer service orientation) CSO**

Definisi :

Keinginan untuk membantu atau melayani pelanggan / orang lain. Pelanggan adalah pelanggan yang sesungguhnya atau rekan pemakai hasil kerja kita.

Mencakup :

1. Mencari informasi kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan dengan produk atau jasa
2. Mengambil tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah pelayanan kepada pelanggan
3. Bertindak sebagai seorang penasehat terhadap kebutuhan dan masalah pelanggan
4. Bekerja dengan pandangan jangka panjang dalam mengenali masalah pelanggan

C. **MEMIMPIN**

7. Kompetensi dampak & pengaruh (impact and influence)

IMP

Definisi :

Tindakan, membujuk, meyakinkan mempengaruhi orang lain sehingga mau mendukung rencana kita.

Terdiri :

1. Mengantisipasi pengaruh suatu tindakan terhadap pandangan orang lain
2. Menggunakan alasan , fakta , data-data , contoh nyata dan demonstrasi.
3. Melakukan koalisi politis dan memberikan informasi untuk memperoleh pengaruh tertentu
4. Menggunakan ketrampilan kelompok dalam memimpin suatu kelompok

8. Kompetensi: kesadaran berorganisasi (organizational awareness) OA

Definisi :

Kemampuan untuk memahami dan mempelajari kekuasaan dalam organisasi sendiri maupun organisasi lain (pelanggan, penyalur, dll.). Termasuk didalamnya kemampuan untuk mengidentifikasi siapa pengambil keputusan yang sebenarnya dan individu yang memiliki pengaruh kuat.

Mencakup :

1. Memahami struktur Organisasi informal
2. Mengenali batasan-batasan organisasi yang tidak terlihat
3. Mengenali masalah dan peluang yang mempengaruhi organisasi

9. Kompetensi: membangun hubungan kerja (relationship building) RB

Definisi :

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

Terdiri :

1. Membangun hubungan dengan banyak orang
2. Membagi informasi pribadi untuk menciptakan dukungan / empati

D. MANAGERIAL /MENGELOLA

10. Kompetensi mengembangkan orang lain (developing others) DEV

Definisi : *Keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain*

Terdiri :

1. Menunjukkan harapan positif kepada orang lain

2. Memberikan arahan dan demonstrasi, yang merupakan strategi pelatihan
 3. Memberikan umpan balik negatif kepada perilaku seseorang yang buruk
 4. Mengidentifikasi & merancang program baru untuk kebutuhan pelatihan
 5. Mendelegasikan tanggung jawab atau pekerjaan dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan orang lain
- 11. Kompetensi kemampuan mengarahkan /memberikan perintah (directiviness) DIR**
- Definisi :
Kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya
- Terdiri dari :
1. Menghadapi masalah performansi orang lain dengan terbuka
 2. Menetapkan standar dan kualitas
 3. Menolak permintaan yang tidak masuk akal
 4. Memberikan arahan yang rinci
- 12. Kompetensi kerja sama kelompok (team work) TW**
- Definisi :
Dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain; dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.
- Terdiri dari :
1. Meminta ide dan pendapat dalam mengambil keputusan atau merencanakan sesuatu.
 2. Menjaga orang lain tetap memiliki informasi dan hal-hal baru tentang proses dalam kelompok, dan membagi informasi yang relevan.
 3. Memperlihatkan harapan positif kepada orang lain.
 4. Menghargai orang lain yang berhasil.
 5. Mendorong orang lain dan membuat mereka merasa penting.
- 13. Kompetensi memimpin kelompok (team leadership) TL**
- Definisi:
Dorongan dan kemauan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok, biasanya ditunjukkan dalam posisi otoritas formal
- Terdiri dari:
1. Memberikan informasi
 2. Melakukan usaha untuk memperlakukan anggota kelompok secara adil
 3. Menggunakan strategi kompleks untuk mendorong moral dan produktivitas kelompok
 4. Memastikan bahwa kebutuhan kelompok terpenuhi

5. Menjamin orang lain masuk ke dalam misi, sasaran, dan kebijakan pimpinan

E. COGNITIVE /BERPIKIR

14. Kompetensi berpikir analitis (analitical thinking) AT

Definisi:

Kemampuan untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih rinci (faktor-faktor), atau mengamati keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.

Terdiri dari:

1. Menetapkan prioritas pekerjaan berdasarkan tingkat kepentingan
2. Membagi pekerjaan yang rumit menjadi bagian-bagian
- Mengenali penyebab suatu kejadian

15. Kompetensi berpikir konseptual (conceptual thinking) CT

Definisi :

Kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang intrigitas mencakup kemampuan mengidentifikasi ; pola keterkaitan antara masalah yang tidak tampak dengan jelas atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks.

Meliputi :

1. Menggunakan logika dan pengalaman masa lalu dalam mengenali masalah
2. Melihat perbedaan antara situasi dan hal-hal yang pernah terjadi sebelumnya
3. Mempraktekkan & memodifikasi konsep atau metoda yang pernah dipelajari
4. Mengidentifikasi hubungan dalam data

16. Kompetensi keahlian teknis / profesional/manajerial (expertise) EXP

Definisi : *Penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan (dapat teknik, manajerial maupun profesional), dan motivasi untuk menggunakan , mengembangkan dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.*

Terdiri dari :

1. Menjaga ketrampilan dan pengetahuan
2. Menunjukkan ketertarikan pada suatu bidang tertentu
3. Bersedia mendorong orang lain dalam menyelesaikan masalah teknis
4. Belajar hal-hal baru yang berhubungan dengan pekerjaan
5. Menyebarkan teknologi baru secara aktif

F. PERSONAL EFFECTIVENESS/BERSIKAP DEWASA

17. Kompetensi pengendalian diri (self- control) SCT

Definisi:

Kemampuan untuk mengendalikan diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja dibawah tekanan

Mencakup :

1. Tidak mudah marah
2. Menolak keterlibatan yang tidak perlu
3. Tetap tenang dalam situasi yang rumit
4. Memiliki respon yang baik dalam menghadapi suatu masalah

18. Kompetensi percaya diri (self-confidence) SCF

Definisi :

Keyakinan orang pada kemampuan diri sendiri untuk/menyelesaikan suatu tugas / tantangan / pekerjaannya.

Terdiri :

1. Melakukan tindakan meskipun ditentang orang lain
2. Merupakan pribadi yang percaya diri
3. Memiliki kepercayaan akan penilaian atau kemampuan sendiri
4. Menyatakan suatu posisi yang jelas dan percaya diri terhadap orang lain
5. Bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat
6. Belajar dari keksalahan, menganalisis performansi dan mau memperbaikinya

19. Kompetensi fleksibilitas (flexibility) FLX

Definisi :

Kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai rekan atau kelompok yang berbeda; kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan, pandangan dan pertentangan atas suatu isu.

Meliputi :

1. Mengenali kebenaran pendapat orang lain
2. Mudah beradaptasi terhadap perubahan pekerjaan
3. Menerapkan peraturan secara fleksibel
4. Mengubah perilaku sesuai dengan situasi

20. Kompetensi komitmen terhadap organisasi (organizational commitment) OC

Definisi :

Dorongan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan

organisasi, untuk bertindak dengan cara yang menunjang tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi.

Mencakup :

1. Bersedia membantu teman sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Menggabungkan aktivitas pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi
3. Memahami kebutuhan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar
4. Memilih untuk memenuhi kebutuhan organisasi daripada mengejar kepentingan sendiri

Contoh hasil interview berbasis kompetensi

no	Pernyataan	Nama kompetensi
1	<p>Pertanyaan: Apa yang Anda lakukan untuk memudahkan pencapaian hasil kerja dan meningkatkan kualitas proses kerja yang ada?</p> <p>Jawab: Membuat blotter di serah terima checker ke ekspedisi menggunakan aplikasi Microsoft Excel. hal ini memudahkan untuk memonitoring faktur & tanda terima(STT) yang terkirim oleh ekspedisi juga mempermudah dalam serah terima Copy faktur dan Surat Pesanan Outlet ke ADM Gudang .</p>	Kompetensi perhatian terhadap kejelasan tugas kualitas dan ketelitian kerja (concern for order) CO
2	<p>Pertanyaan Terangkan upaya Anda untuk mengarahkan anggota tim Anda menjalankan target kerja atau menguasai hal baru untuk memenuhi tuntutan tugas yang diberikan pada tim Anda ?</p> <p>Jawab: Memberikan penjelasan mengenai proses atau hal-hal yang terkait dengan tugas maupun materi baru tersebut. Biasanya saya mengadakannya dalam sebuah sesi khusus di luar jam kerja untuk menjelaskannya. Kemudian, saya melakukan pembagian tugas kepada anggota tim dan menjelaskan tanggung jawab mereka masing-masing. Saya juga membuat target kerja yang harus mereka penuhi. Saya tetap melakukan pendampingan kepada mereka, terutama pada suatu hal yang baru bagi mereka dengan tujuan untuk dapat segera menindaklanjuti hal-hal yang mereka belum optimal hasilnya. Kemudian, saya melakukan review secara berkala (biasanya sebulan sekali) untuk melihat performa kerja mereka.</p>	Kompetensi kemampuan mengarahkan /memberikan perintah (directiviness) DIR

Sumber:

1. <http://training.ppsdm.com/?p=1126>
2. <https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6788/Bab%202.pdf>
3. <http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/45217/Chapter%20III-IV.pdf?sequence=2>

Latihan soal

Mengidentifikasi perbedaan antara perilaku, motivasi dan pengetahuan
Tugas Anda adalah menganalisa dan menentukan apakah pernyataan tersebut menunjukkan **perilaku**, **motivasi** atau **pengetahuan**

No	Pernyataan	Perilaku, motivasi atau pengetahuan?
1	Saya menyusun progress report setiap bulan, dan mendistribusikannya ke semua anggota kelompok kerja.	perilaku
2	Sebagai seorang insinyur Sipil, saya harus menghitung besarnya tekanan di setiap titik konstruksi jembatan yang saya buat. Hal ini membutuhkan pemahaman tentang fisika dan integral kalkulus.	pengetahuan
3	Saya menikmati kerja di Kantor Pusat Universitas, karena memberi kesempatan bagi saya untuk berbicara pada calon mahasiswa yang memiliki latar belakang berbeda-beda dan membantu mereka menyusun rencana studi tahun depan.	Motivasi
4	Saya harus selalu up to date dengan segala prosedur medis yang berlaku di dunia kedokteran. Untuk itu saya harus secara aktif mencari dan membaca jurnal-jurnal kedokteran serta menghadiri seminar-seminar yang disponsori oleh IDI.
5	Saya harus memahami kode-kode bangunan, karena orang-orang yang menelepon sering menanyakan formulir mana yang harus mereka isi jika mereka ingin minta service pipa, listrik atau konstruksi yang mereka perlukan untuk bangunan mereka.
6	Saya harus memahami kode-kode bangunan, karena orang-orang yang menelepon sering menanyakan formulir mana yang harus mereka isi jika mereka ingin minta service pipa, listrik atau konstruksi yang mereka perlukan untuk bangunan mereka.
7	Saya harus memahami kode-kode bangunan, karena orang-orang yang menelepon sering menanyakan formulir mana yang harus mereka isi jika mereka ingin minta service pipa, listrik atau konstruksi yang mereka perlukan untuk bangunan mereka.
8	Saya menindaklanjuti semua pekerjaan anak buah saya. Saya bertemu dengan mereka

	minimal seminggu sekali untuk mengecek bagaimana keadaannya. Saya mempunyai kebijakan pintu terbuka bagi siapa saja yang ingin bertanya	
9	Saya melakukan presentasi lisan minimal 3 kali dalam sebulan, satu di depan Dewan Direksi, satu di depan organisasi luar seperti Kadin, dan satu lagi di divisi-divisi di luar Kantor Pusat.
10	Saya pikir, penjadwalan seketat ini dengan sekian banyak aktivitas jalan serentak, ini pasti perlu monitoring ekstra ketat.
11	Saya mengemukakan ide untuk mengatasi masalah itu kepada supervisor. Ia mengatakan akan mempelajarinya. Walaupun demikian saya jalan terus dan mencobanya pada produksi berikutnya.
12	Pada bulan Maret, ketika saya diwawancara untuk job ini, kita sudah di bawah target. Untuk itu saya harus mengoptimalkan produksi dengan mengajukan mesin-mesin tambahan.