

Chapter 1 : Mengenal Kompetensi

Definisi dan Karakteristik

Sudahkah anda kenal dengan istilah kompetensi? Saya yakin anda sudah pernah mendengar kata ini, entah dalam dunia pendidikan, yang sering dikenal istilah pendidikan kurikulum berbasis kompetensi dan tentu saja dalam dunia kerja yang kita geluti sehari-hari.

Tetapi jika ditanya lebih dalam tentang seluk beluk kompetensi itu sendiri, apakah yakin bisa menjawab dengan tepat? Nah, untuk memperkaya pengetahuan tentang kompetensi, mari kita gali terlebih dahulu agar semakin mengenal konsep kompetensi ini. Ada banyak buku, artikel telah membahas tentang konsep kompetensi ini, beberapa saya coba cuplik seperti berikut ini.

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada dibelakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik (Armstrong dan Baron, 1998:298).

Pendapat lain berkata, "A 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" (Spencer & Spencer, 1993:9), atau dengan kata lain, kompetensi merupakan suatu karakteristik yang mendasar dari seseorang individu, yaitu penyebab yang terkait dengan acuan kriteria tentang kinerja yang efektif. Lebih lanjut, maka dapat diuraikan menjadi :

1. Karakteristik yang mendasari (underlying characteristic) berarti kompetensi merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang telah tertanam dan berlangsung lama dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai tugas dan situasi kerja.
2. Penyebab terkait (causally related) berarti bahwa kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja (performance).
3. Acuan kriteria (criterion-referenced) berarti bahwa kompetensi secara aktual memprediksi siapa yang mengerjakan sesuatu dengan baik atau buruk, sebagaimana diukur oleh kriteria spesifik atau standar.

Dengan demikian Kompetensi adalah sejumlah karakteristik mendasar seseorang dan menunjukkan (indicate) cara-cara bertindak, berpikir, atau menggeneralisasikan situasi secara layak dalam jangka panjang, dimana ada lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu:

1. Motif-motif (motives), sesuatu yang secara konsisten dipikirkan dan diinginkan, yang menyebabkan tindakan seseorang
2. Ciri-ciri (traits), karakteristik fisik dan respon-respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Accountability	No	001
Definisi		Perilaku Kunci	
Kemampuan bertanggung jawab atas kinerja diri sendiri dan dapat diandalkan untuk melakukan pekerjaan yang sulit. Accountability juga berarti mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan yang diberikan kepadanya.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara aktif berkomunikasi dengan rekan kerja, bawahan dan juga atasan 2. Terbuka terhadap umpan balik dari orang lain 3. Berorientasi terhadap hal-hal yang secara positif berkontribusi bagi perusahaan 4. Berani menentang perilaku-perilaku yang tidak bertanggung jawab 	
Skala Penilaian			
0	Tidak Nampak	<ul style="list-style-type: none"> • Belum dapat dipercaya untuk bertanggungjawab atas pekerjaan sendiri • Masih berada dalam supervisi atasan atau rekan yang lebih senior 	
1	Memastikan pekerjaan yang diberikan kepadanya dilakukan sesuai dengan yang diharapkan	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang ditugaskan • Sekedar melakukan sesuai tugas pokoknya 	
2	Melakukan pengecekan ulang terhadap standar pekerjaan yang diberikan	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan prosedur yang digunakan masih sesuai • Memastikan pekerjaannya masih sesuai dengan prosedur atau standar yang ada dan tidak melanggar aturan 	
3	Melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya	<ul style="list-style-type: none"> • Melihat seberapa jauh setiap aspek yang berhubungan saling berkontribusi terhadap hasil kerjanya • Berani mengakui jika pekerjaannya tidak sesuai dengan target atau terdapat kesalahan 	
4	Mengorganisasikan tugas dan memastikan standar pekerjaan dari pihak lain yang terkait telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.	<ul style="list-style-type: none"> • Meminta orang lain memberikan feedback atas apa yang sudah dikerjakan • Meningkatkan proses diskusi sehingga hasil yang diperoleh benar-benar dapat dipertanggungjawabkan • Bekerja dengan fakta dan berorientasi pada hasil yang positif 	
5	Melakukan pekerjaannya lebih dari standar yang ada	<ul style="list-style-type: none"> • Menjadikan nilai-nilai perusahaan menjadi dasar dalam perilaku kerjanya • Memiliki kontrol terhadap apa yang seharusnya dilakukan dan yang tidak • Memberikan hasil kerja lebih dari yang ditargetkan perusahaan • Menetapkan standar dan kualitas kerja yang tinggi dan mendorong orang lain untuk dapat melakukan hal yang sama 	

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Aligning Performance For Success	No	002
Definisi		Perilaku Kunci	
Kemampuan untuk mengelola kinerja unit untuk mencapai target perusahaan dengan cara-cara yang strategis dan memastikan bahwa setiap tujuan tercapai.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami visi dan misi organisasi 2. Mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan dan target unit 3. Menghubungkan antara rencana organisasi dengan rencana taktis di lapangan 	
Skala Penilaian			
0	Menetapkan target yang tidak masuk akal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ada target yang dibuat ▪ Kebanyakan target tidak masuk akal, sehingga sering kali meleset ▪ Kurang mampu melakukan kontrol terhadap pekerjaan di lapangan 	
1	Menetapkan target yang dapat diraih	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendefinisikan tujuan dan target-target organisasi ▪ Belum cukup berani menetapkan target-target yang menantang 	
2	Memfokuskan usaha pada beberapa prioritas tujuan saja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meningkatkan efektifitas proses untuk memaksimalkan efisiensi dan meminimalisir biaya ▪ Memonitor kinerja bawahan secara individual 	
3	Menunjukkan kapasitas kerja yang tinggi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengidentifikasi dengan jelas criteria-kriteria performa yang diharapkan perusahaan ▪ Memiliki sistem dalam melakukan pengawasan terhadap bawahan tanpa harus melakukan kontrol secara individual setiap hari 	
4	Menunjukkan kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang tinggi, mengejar tujuan secara agresif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menetapkan target-target yang jelas, terukur dan memiliki batasan waktu ▪ Memiliki target-target pribadi yang jelas ▪ Mampu mengkomunikasikan target-target tersebut terhadap bawahan 	
5	Mengembangkan pendekatan berbeda saat penyelesaian pekerjaan, sesuai jadwal dengan memaksimalkan sumber daya yang tersedia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memonitor kinerja individu melalui proses 'melatih' bawahan ▪ Meningkatkan kemampuan karyawan untuk memaksimalkan dukungan dalam meraih tujuan organisasi ▪ Mengoptimalkan sistem yang ada 	

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Building Business Partnership	No	003
Definisi		Perilaku Kunci	
Kemampuan mengenali peluang pasar atau kebutuhan bisnis di masa depan untuk produk yang sudah ada maupun produk baru, ataupun peluang yang berkaitan dengan finansial dan mempertimbangkannya secara bisnis (seperti fokus pada keuntungan, efisiensi biaya, pelayanan yang cepat). Mengambil tindakan dan berani mengambil resiko untuk meningkatkan bisnis. Membangun hubungan yang berorientasi terhadap bisnis dan kelangsungan organisasi.	1. Mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang berpengaruh bagi perusahaan 2. Menerapkan pemahaman mengenai faktor-faktor eksternal pada bisnis 3. Mampu melihat celah/peluang bisnis dengan tetap mempertimbangkan cross function 4. Terus menerus melakukan perbaikan, sehingga tercapainya operasional kerja yang excellent		
Skala Penilaian			
0	Belum mampu	<ul style="list-style-type: none"> Belum mampu mengenali pasar dan mengenali kesempatan-kesempatan yang dapat dikembangkan menjadi hubungan bisnis 	
1	Memiliki pengetahuan tentang peluang bisnis	<ul style="list-style-type: none"> Mengenali area bisnis yang dimainkan oleh perusahaan Mengenali kesempatan yang dapat dikembangkan menjadi hubungan bisnis 	
2	Mengenali peluang dan kebutuhan bisnis masa depan	<ul style="list-style-type: none"> Mengetahui adanya kesempatan usaha yang dapat dilaksanakan atau berpeluang dijalankan di masa datang Melakukan analisa terhadap kebutuhan bisnis perusahaan 	
3	Menerapkan dan melakukan evaluasi tindakan berdasar arah pengembangan bisnis	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki pengetahuan yang mendalam tentang bisnis Memiliki analisa strategis mengenai konsep-konsep bisnis yang dibutuhkan oleh perusahaan 	
4	Menciptakan arah pengembangan berdasarkan kemampuan melihat peluang dan rencana yang matang	<ul style="list-style-type: none"> Perencanaan bisnis yang tajam dan menyeluruh Memodifikasi metode baru yang lebih efektif dan efisien 	
5	Memiliki visi pengembangan bisnis yang jelas di masa depan	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki gambaran yang jelas dan detail tentang proses perkembangan bisnis saat ini sampai dengan 5 tahun kedepan Memiliki langkah-langkah konkret tiap tahun dalam rangka pengembangan bisnis 	

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Building Trust	No	004
Definisi		Perilaku Kunci	
Kemampuan untuk mengelola kinerja unit untuk mencapai target perusahaan dengan cara-cara yang strategis dan memastikan bahwa setiap tujuan tercapai.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu mengembangkan kepercayaan dari pelanggan 2. Membangun lingkungan dimana pelanggan dapat berbicara tentang keluhan dan juga ketidaknyamanan mereka secara terbuka 3. Membangun transparansi terhadap pelanggan dan bawahan 	
Skala Penilaian			
0	Tidak dipercaya	<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya kepercayaan dari pelanggan • Ada ketidakpuasan terhadap hasil kerja yang bersangkutan 	
1	Dapat dipercaya untuk hal-hal tertentu saja	<ul style="list-style-type: none"> • Belum memiliki kemantapan hati sehingga seringkali tidak konsisten • Hanya dapat dipercaya untuk tugas-tugas yang ringan dan tidak beresiko besar • Belum mampu membangun hubungan yang bersifat jangka panjang yang melibatkan pemeliharaan hubungan 	
2	Transparan	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun lingkungan yang terbuka • Tidak menutupi sesuatu kecuali yang bersifat rahasia • Mampu membangun hubungan baik yang dalam rangka proses membangun hubungan jangka panjang 	
3	Konsisten	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak berubah-ubah • Memiliki kemantapan dalam bersikap sehingga dapat dipercaya 	
4	Berperilaku dengan integritas	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki keteguhan hati dalam bersikap • Mengutamakan fakta dan menyuarakan fakta • Membangun hubungan yang berorientasi di masa depan dengan kepercayaan yang telah ada di hubungan terdahulu 	
5	Mendorong orang lain untuk mengembangkan dirinya agar dapat berperilaku dengan integritas	<ul style="list-style-type: none"> • Mendorong orang lain untuk bersikap bijak terhadap berbagai situasi • Dipercaya dalam menyelesaikan 	

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Business Acumen	No	005
Definisi		Perilaku Kunci	
Pemahaman tentang bagaimana proses bisnis terjadi serta kemampuan untuk membuat keputusan bisnis yang cepat dan menguntungkan. Seringkali diartikan sebagai ketajaman bisnis dan berkaitan erat dengan intuisi bisnis dan ketepatan menangkap peluang bisnis.		1. Memahami agenda bisnis 2. Mengetahui link-link perusahaan 3. Memiliki pengenalan <i>marketplace</i> yang baik 4. Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan yang strategis	
Skala Penilaian			
0	Tidak Nampak	<ul style="list-style-type: none"> Tidak memahami agenda bisnis dan proses bisnis yang terjadi di perusahaan 	
1	Memahami proses bisnis	<ul style="list-style-type: none"> Memahami proses bisnis yang dijalankan oleh perusahaan Menjalankan pekerjaan seperti biasanya dilakukan Mengetahui isu bisnis yang ada melalui berbagai cara 	
2	Melakukan proses bisnis sesuai dengan standar yang telah dimiliki perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki pemahaman konseptual terhadap tantangan dan peluang yang berharga bagi perusahaan Dapat memahami analisa bisnis yang dimuat di berbagai media 	
3	Mampu menciptakan peluang-peluang bisnis baru dan menciptakan pasar	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan efisiensi proyek atau <i>reduce cost</i> Melihat peluang bisnis dari issue yang ada dan melakukan analisa berbagai kemungkinan yang bisa terjadi Memiliki pengetahuan yang mendalam tentang bisnis Memiliki jaringan yang luas 	
4	Memiliki intuisi bisnis yang strategic dan berorientasi pada peluang-peluang bisnis baru	<ul style="list-style-type: none"> Up-date issue bisnis kedepan dan menyiapkan strategi untuk hal tersebut Perencanaan bisnis yang tajam dan menyeluruh Memodifikasi metode baru yang lebih efektif dan efisien 	
5	Memiliki visi pengembangan bisnis yang jelas di masa depan	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki gambaran yang jelas dan detail tentang proses perkembangan bisnis saat ini sampai dengan 5 tahun kedepan Memiliki langkah-langkah konkret tiap tahun dalam rangka pengembangan bisnis Menjadi rujukan bagi orang lain dalam pengambilan keputusan bisnis Diakui memiliki ketajaman bisnis yang tidak dimiliki orang lain 	

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Continous Innovation	No	006
Definisi		Perilaku Kunci	
1. Mengembangkan, mendukung penciptaan dan peningkatan berkelanjutan dari metode, produk, prosedur atau teknologi sebagai hasil belajar dan atau eksperimen 2. Inovasi yang efektif dalam meningkatkan produktivitas yang sudah terjadi selama ini	1. Mengembangkan produk atau jasa baru 2. Mengembangkan metode atau pendekatan baru 3. Mengembangkan cara-cara baru yang lebih efektif, lebih cepat dan lebih hemat biaya dalam melakukan proses kerja 4. Bekerja secara kooperatif dengan orang lain untuk menghasilkan solusi yang inovatif		
Skala Penilaian			
0	Tidak melakukan pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerja secara minimal • Kontribusi minimal terhadap perkembangan 	
1	Memberikan Ide tanpa melaksanakan ide tersebut	<ul style="list-style-type: none"> • Punya ide segar tetapi tidak melakukan aksi • Hanya bicara dan melontarkan ide 	
2	Mengembangkan cara-cara tradisional (lama) supaya lebih efektif dan efisien	<ul style="list-style-type: none"> • Memahami cara lama dalam organisasi • Mencari celah pengembangan pada cara lama tetapi belum menciptakan hal baru • Hasil yang dapat dilihat pada efisiensi pelaksanaan cara-cara lama 	
3	Aktif mencari dan mengembangkan ide dan konsep baru untuk pengembangan produk kerja dan teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari cara-cara baru • Menerapkan cara-cara baru tersebut untuk menciptakan pengembangan produk kerja dan teknologi • Hasil yang dilihat : munculnya produk baru 	
4	Mendorong orang lain melakukan inovasi	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak berhenti pada satu perubahan • Mengikutsertakan orang lain dalam pengembangan dan perubahan tersebut • Mendorong orang lain untuk melakukan pengembangan • Hasil yang dapat dilihat adalah banyak bermunculan ide inovatif pengembangan metode, produk ataupun teknologi 	
5	Inovasi yang dilakukan menghasilkan sinergi dengan Tujuan Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerja menjadi proses penciptaan bagi dirinya yang menantang, sehingga inovasi menjadi program berkelanjutan dalam menciptakan sesuatu yang baru • Memiliki cara pandang yang holistik (menyeluruh) terhadap suatu ide dan metode sehingga selalu dapat memberikan informasi yang <i>up-to-date</i> dan segar. • Hasil inovasi merupakan sesuatu yang memiliki nilai (<i>valuable</i>), sulit ditiru pesaing, memiliki pasar yang spesifik 	

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Controlling & Monitoring	No	007
Definisi		Perilaku Kunci	
Kemampuan melakukan proses pengawasan proses yang berjalan agar sesuai dengan sasaran yang sudah ditetapkan sebelumnya		1. Kemajuan dan laporan Status hasil kerja 2. Pencapaian rencana yang ada 3. Mengantisipasi resiko 4. Menuntut perubahan ke arah lebih baik 5. Meminta hasil nyata dari pekerjaan	
Skala Penilaian			
0	Tidak mampu melakukan pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> • Cenderung lebih membutuhkan pengawasan • Tidak mampu mengawasi 	
1	Belum nampak untuk menggerakkan atau melakukan pengawasan terhadap tugas-tugas yang ada di sekitarnya	<ul style="list-style-type: none"> • Hanya bekerja untuk dirinya sendiri • Tidak memperdulikan kehadiran orang lain dalam bekerja 	
2	Memahami perbedaan antara plan, organizing, actually dan pengawasan.	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan tindakan yang konsisten antara rencana kerja dan penerapannya • 	
3	Mampu memastikan waktu, biaya ataupun sumber daya lainnya untuk mempelancar arus informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Memeriksa semua sumber daya yang dimiliki untuk menunjang pencapaian target kerja. 	
4	Secara berkala melakukan self evaluation terhadap perannya dalam mendukung kelancaran arus informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Mengambil waktu untuk mengevaluasi yang sudah berjalan • 	
5	Efektif menggerakkan orang lain dari berbagai fungsi untuk mendukung kelancaran dalam proses pengawasan dan control serta melakukan perbaikan terkait dengan kinerja yang ada.	<ul style="list-style-type: none"> • Bisa mempengaruhi banyak orang disekitarnya untuk mencapai sasaran kerja yang ada. 	

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Customer Service Orientation	No	008
Definisi		Perilaku Kunci	
<p>1. Kemampuan membantu dan melayani pelanggan dengan aktif berusaha untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang efektif dan efisien sehingga tidak menimbulkan keluhan dan kesalahan.</p> <p>2. Pelanggan diartikan secara luas sebagai pelanggan internal dan eksternal.</p>		<p>1. Berusaha mendapatkan informasi mengenai kenyataan, kebutuhan yang mendasari pelanggan, diluar apa yang diungkapkan dan membandingan dengan pelayanan dan produk yang tersedia</p> <p>2. Secara pribadi melakukan tindakan yang bertanggung jawab untuk memperbaiki permasalahan pada pelayanan untuk pelanggan</p> <p>3. Mengakui kesalahan diri dengan bersedia menerima masukan dari pelanggan serta menjadikan masukan tersebut sebagai pijakan untuk memperbaiki diri</p>	
Skala Penilaian			
0	Memberikan pelayanan yang minimal	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap kebutuhan diri sendiri tanpa mempertimbangkan kebutuhan pelanggan • Menyalahkan pelanggan atas kesalahan yang terjadi 	
1	Merespon pelanggan dengan tepat	<ul style="list-style-type: none"> • Menindaklanjuti permintaan, pelayanan dan keluhan pelanggan • Memberikan up date perkembangan terbaru pada pelanggan 	
2	Memelihara komunikasi yang baik	<ul style="list-style-type: none"> • Memelihara komunikasi yang baik dengan pelanggan mengenai harapan bersama • Memonitor kepuasan pelanggan • Menyampaikan informasi berguna kepada pelanggan • Memberikan pelayanan ramah dan menyenangkan 	
3	Mengambil tanggung jawab pribadi	<ul style="list-style-type: none"> • Mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah pelanggan • Tidak melemparkan atau melepaskan diri dari masalah yang dihadapi pelanggan • Melayani masalah dengan cepat meskipun mungkin hasilnya tidak memuaskan dan menimbulkan kerugian 	
4	Bertindak dan menanggapi kebutuhan dasar pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Bertindak lebih dari diharapkan pelanggan • Memahami bisnis pelanggan dan atau mencari informasi mengenai kebutuhan mendasar sesungguhnya dari pelanggan lebih dari yang diutarakan oleh pelanggan • Memberikan jasa atau produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan (memakai perspektif pelanggan) 	
5	Menggunakan perspektif jangka panjang	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerja dengan menggunakan perspektif jangka panjang dalam memenuhi kebutuhan pelanggan • Bertindak sebagai penasihat yang dipercaya • Mencari keuntungan jangka panjang untuk pelanggan • Terlibat dalam proses pengambilan keputusan untuk pelanggan 	

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Delegating Responsibility	No	009
Definisi		Perilaku Kunci	
Kemampuan untuk memberikan tugas dan wewenang kepada orang lain untuk menyelesaikan tugas. Dalam hal ini berkaitan dengan kemampuan untuk mempercayai dan melatih bawahan untuk		<ol style="list-style-type: none"> 1. Memilih orang yang tepat untuk diberi tugas 2. Memecah tugas ke dalam bagian -bagian yang lebih kecil 3. Evaluasi tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada bawahan 4. Mampu membedakan mana tugas-tugas yang dapat didelegasikan dan mana yang tidak 	
Skala Penilaian			
0	Mengerjakan tugas sendiri tanpa bantuan, tugas tersebut tidak terselesaikan	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak mendelegasikan tugas • Banyak pekerjaan yang tidak sesuai kualifikasi • Banyak pekerjaan yang menumpuk 	
1	Memberi petunjuk	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi petunjuk dan menjelaskan tugas secara rinci. • Memberitahukan persyaratan atau kebutuhan suatu tugas dengan jelas. • Secara eksplisit mendelegasikan rincian tugas rutin agar dapat memperhatikan hal-hal yang lebih bernilai atau lebih jangka panjang 	
2	Menentukan batasan	<ul style="list-style-type: none"> • Menolak permintaan yang tidak masuk akal, berani mengatakan "tidak" dengan tegas. • Menentukan batasan untuk perilaku orang lain. • Memanipulasi situasi untuk membatasi pilihan orang lain. 	
3	Menuntut kinerja yang tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Secara sepihak menetapkan standar kinerja yang tinggi. • Menuntut kualitas dan sumber daya yang baik. • Meminta kepatuhan atas perintahnya atau permintaannya dengan pengawasan yang ketat. • Mengatakan konsekuensi atas ketidakmampuan. 	
4	Memonitor kepatuhan atas standar kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan bahwa tugas dikerjakan oleh orang yang benar • Secara terbuka membandingkan kinerja orang dengan standar yang telah ditetapkan. • Mengkonfrontasi orang lain secara terbuka dan langsung dalam masalah kinerja. • Menyatakan konsekuensi atas kinerja yang dibandingkan dengan standar 	
5	Mengevaluasi dan mengapresiasi prestasi	<ul style="list-style-type: none"> • Secara terbuka mengevaluasi proses dan hasil kerja • Menyatakan ketidakpuasan dengan memberikan solusi • Memberikan apresiasi atas hasil kerja yang seuai target 	

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Delivering Result	No	010
Definisi		Perilaku Kunci	
Kemampuan untuk memberikan tugas dan wewenang kepada orang lain untuk menyelesaikan tugas. Dalam hal ini berkaitan dengan kemampuan untuk mempercayai dan melatih bawahan untuk		5. Memilih orang yang tepat untuk diberi tugas 6. Memecah tugas ke dalam bagian -bagian yang lebih kecil 7. Evaluasi tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada bawahan 8. Mampu membedakan mana tugas-tugas yang dapat didelegasikan dan mana yang tidak	
Skala Penilaian			
0	Mengerjakan tugas sendiri tanpa bantuan	<ul style="list-style-type: none"> • Banyak pekerjaan yang tidak sesuai kualifikasi • Banyak pekerjaan yang menumpuk 	
1	Bertanggung jawab untuk memenuhi standar kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat keputusan berdasarkan analisis mendalam dengan menggunakan metode tertentu. • Bertanggung jawab untuk memberikan hasil sesuai standar yang ditetapkan. • Menyelesaikan tugas dengan tuntas. • Dapat diandalkan dan bertanggung jawab. 	
2	Meningkatkan kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan hasil kerja sendiri yang lebih tinggi dari standar hasil kerja yang ditetapkan organisasi. • Menunjukkan usaha/kerja keras untuk mencapai hasil yang lebih baik. • Tangguh dalam menghadapi hambatan untuk mencapai hasil yang lebih baik melebihi standar. 	
3	Menyelesaikan pekerjaan yang menantang bagi dirinya	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan hasil kerja yang sifatnya menantang namun realistik bagi diri sendiri dan unit kerjanya. • Memberikan usaha ekstra dan waktu pribadi untuk memberikan hasil kerja yang menantang bagi diri sendiri dan unit kerjanya. 	
4	Menyelesaikan pekerjaan dengan pembaharuan	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan usaha atau perubahan pada metode kerja untuk meningkatkan hasil kerja. 	
5	Menjadi pribadi yang unggul	<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan dan berhasil mencapai hasil kerja yang belum pernah dicapai orang lain. 	

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Influencing Others	No	011
Definisi		Perilaku Kunci	
<p>Keinginan untuk membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau memberi kesan kepada orang lain dengan tujuan agar mereka mengikuti atau mendukung keinginannya. Kompetensi ini menekankan pada mempengaruhi atau menimbulkan dampak pada orang lain.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan usaha persuasi dalam mencapai tujuan atau targetnya 2. Mempengaruhi orang lain secara positif untuk mengikuti keinginannya 3. Memperhitungkan dampak tindakannya terhadap orang lain/mengantisipasi pengaruh 4. Melakukan koalisi kelompok dalam memimpin suatu kelompok 	
Skala Penilaian			
0	Tidak Nampak	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak memperlihatkan usaha untuk mempengaruhi atau membujuk orang lain 	
1	Manyatakan keinginannya tetapi tidak melakukan tindakan yang spesifik	<ul style="list-style-type: none"> • Membujuk langsung dengan alasan dan data • Menggunakan contoh konkret, demonstrasi dan bantuan visual • Tidak berusaha untuk mengadaptasi minat orang lain 	
2	Melakukan satu tindakan persuasive	<ul style="list-style-type: none"> • Mengambil beberapa tindakan untuk membujuk tanpa berusaha secara spesifik untuk mengadaptasi minat orang lain • Memberikan dua atau lebih argumentasi yang berbeda dalam diskusi atau presentasi 	
3	Melakukan adaptasi dengan orang lain	<ul style="list-style-type: none"> • Memperhitungkan dampak dari tindakan atau perbuatan • Memodifikasi presentasi untuk menarik minat hadirin • Memprediksi efek dari tindakan terhadap orang lain • Mengantisipasi dan siap dengan reaksi dari orang lain 	
4	Menggunakan pengaruh tidak langsung	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan ahli atau pihak ketiga untuk mempengaruhi • Mengambil dua atau lebih tindakan untuk membujuk, dimana setiap langkah diadaptasikan pada minat orang lain 	
5	Menggunakan strategi yang kompleks untuk mempengaruhi	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan strategi yang kompleks yang disesuaikan dalam situasi tertentu • Menggunakan pemahaman mendalam mengenai interaksi kelompok untuk bergerak kearah agenda yang spesifik • Menggunakan serangkaian pengaruh tidak langsung 	

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Integritas		No
Definisi		Perilaku Kunci	
<p>1. Konsistensi prinsip dan nilai yang ditampilkan individu melalui perilaku dan hasil kerja, sebagai sebuah sistem yang sejalan dengan kode etik dan <i>corporate values</i>.</p> <p>2. Erat kaitannya dengan kualitas kejujuran dari keadaan yang sebenarnya yang mendasari perilaku seseorang meskipun berada dalam situasi sulit untuk melakukan suatu hal.</p>		<p>1. Memiliki nilai-nilai yang konsisten dan sesuai dengan <i>corporate values</i></p> <p>2. Secara keseluruhan memiliki pendirian yang kuat</p> <p>3. Tanpa intrik dan manipulasi; jujur</p> <p>4. Perilakunya penuh tanggung jawab</p> <p>5. Mampu membedakan mana kebenaran dan mana yang tidak</p> <p>6. Bersikap sesuai dengan apa yang dianggap sebagai kebenaran</p> <p>7. Berani menyatakan kebenaran</p>	
Skala Penilaian			
0	Tidak memahami kode etik	<ul style="list-style-type: none"> • Inkonsisten • Terbukti berperilaku tidak jujur 	
1	Memahami dan mengenali perilaku yang sesuai kode etik	<ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti kode etik profesi dan perusahaan • Jujur dalam menggunakan dan mengelola sumber daya didalam lingkup atau otoritasnya • Meluangkan waktu untuk memastikan bahwa apa yang dilakukan itu tidak melanggar kode etik 	
2	Konsistensi tindakan dengan nilai (<i>values</i>) yang sesuai keyakinannya	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai dan keyakinan • Jujur dalam berhubungan dengan pelanggan 	
3	Bertindak tegas pada diri sendiri berdasarkan nilai (<i>values</i>) meskipun sulit melakukannya	<ul style="list-style-type: none"> • Secara terbuka berani mengakui jika melakukan kesalahan • Berbicara tentang ketidaketisan meskipun hal itu akan menyakiti kolega atau teman dekat 	
4	Bertindak tegas pada orang lain berdasarkan nilai (<i>values</i>) yang sesuai dengan keyakinannya	<ul style="list-style-type: none"> • Mengambil tindakan atas perilaku orang lain yang tidak etis • Berterus terang meskipun akan merusak hubungan baik 	
5	Bertindak secara tegas pada diri sendiri dan pada orang lain meski ada resiko besar ketika melakukannya	<ul style="list-style-type: none"> • Berani menyuarakan kebenaran meskipun menentang orang-orang yang memiliki kekuasaan • Berani untuk mundur atau menarik produk / jasa karena praktek bisnis yang tidak etis 	

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Managing Others		No
Definisi		Perilaku Kunci	
Kemampuan mengarahkan dan memimpin orang lain untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami komponen-komponen organisasi 2. Menerapkan pemahaman mengenai komponen organisasi dalam pekerjaan 3. Mampu memaksimalkan komponen organisasi untuk meningkatkan performa diri 4. Menempatkan diri sebagai salah satu kekuatan untuk pencapaian performance organisasi 	
Skala Penilaian			
0	Tidak mampu mengarahkan orang lain	<ul style="list-style-type: none"> • Terfokus pada pekerjaan sendiri hingga lupa pada mengembangkan orang lain 	
1	Mengarahkan orang lain	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki keinginan untuk memimpin atau mengarahkan orang lain/bawahan. • Memberikan instruksi, penjelasan dan petunjuk praktis yang jelas dalam membantu penyelesaian pekerjaan orang lain/bawahan. 	
2	Memberi dorongan dengan pendekatan personal	<ul style="list-style-type: none"> • Mengetahui kelebihan dan kelemahan dari orang lain/bawahan yang berhubungan dalam pekerjaan. • Memberi umpan balik atas kekurangan orang lain/bawahan untuk mendukung perbaikan kinerja. 	
3	Mengoptimalkan potensi orang lain	<ul style="list-style-type: none"> • Mendelegasikan dan memberi tugas kepada orang lain/bawahan sesuai kemampuannya. • Memberikan kesempatan orang lain/bawahan untuk mengambil keputusan atau melakukan tugas-tugas yang menantang. • Mendidik, melatih dan mempersiapkan orang lain/bawahan untuk menjadi efektif dalam pekerjaan mereka. 	
4	Menciptakan lingkungan kerja untuk pengembangan orang lain	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan lingkungan kerja yang positif mendukung pengembangan orang • Mendorong dan mempromosikan lingkungan yang saling bekerja sama 	
5	Mampu mengarahkan orang lain sesuai dengan visi besar organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Menyelaraskan kebutuhan orang lain dengan visi dan misi organisasi • Menyelaraskan seluruh sistem di organisasi untuk pengembangan orang lain 	

Competency		Core	Generic	Specific Expertise			
Dimensi	Organizational Awareness			No	014		
Definisi			Perilaku Kunci				
Kemampuan untuk memahami dan mempelajari peta kekuatan baik di 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.			5. Memahami komponen-komponen organisasi	6. Menerapkan pemahaman mengenai komponen organisasi dalam pekerjaan	7. Mampu memaksimalkan komponen organisasi untuk meningkatkan performa diri		
			8. Menempatkan diri sebagai salah satu kekuatan untuk pencapaian performance organisasi				
Skala Penilaian							
0	Belum memiliki kesadaran terhadap organisasi		<ul style="list-style-type: none"> • Terfokus pada kepentingan pekerjaan sendiri hingga terlupa pada politik organisasi yang lebih besar • Memberikan usaha yang minimal agar dapat sesuai dengan iklim organisasi 				
1	Memahami struktur organisasi secara format		<ul style="list-style-type: none"> • Memahami peta kekuatan yang tergambar dari struktur organisasi, peraturan atau prosedur yang berlaku dsb • Melakukan penyesuaian terhadap apa yang diharapkan 				
2	Memahami struktur organisasi secara menyeluruh		<ul style="list-style-type: none"> • Memahami peta kekuatan organisasi secara informal • Menerima dan menganggap penting apa yang diberikan oleh atasan • Peduli terhadap citra organisasi 				
3	Memahami budaya organisasi		<ul style="list-style-type: none"> • Mengetahui budaya/norma yang tersirat dalam organisasi • Menggunakan bahasa/budaya yang umum digunakan untuk membangun hubungan dalam organisasi • Berperilaku untuk mendukung terlaksananya budaya organisasi 				
4	Menganalisa hubungan dalam budaya organisasi untuk kemajuan kinerja kelompok dan kemajuan organisasi		<ul style="list-style-type: none"> • Memahami peta kekuatan atau hubungan politis dalam organisasi, misalnya dalam membangun aliansi atau menyikapi persaingan • Membuat prioritas dan pilihan-pilihan yang membangun dan menguatkan kinerja kelompok dan kemajuan organisasi 				
5	Memahami isu-isu terselubung dan mengantisipasi masalah potensial terkait organisasi		<ul style="list-style-type: none"> • Memperhatikan/menangkap isu terselubung yang menjadi penyebab timbulnya suatu perilaku organisasi. • Menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi • Mendukung kepentingan organisasi yang berdampak baik meskipun hal tersebut tidak disenangi 				

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	People Development	No	015
Definisi		Perilaku Kunci	
Keinginan untuk mengajarkan dan mendorong proses belajar serta pengembangan orang lain		<ol style="list-style-type: none"> 1. Berpikir dan mengekspresikan harapan secara positif terhadap orang lain 2. Memberikan arahan dengan pertimbangan-pertimbangan rasional 3. Memberikan umpan balik positif untuk kinerja ke depan atau memberikan masukan yang bersifat pengembangan 4. Melakukan identifikasi pelatihan dan pengembangan yang diperlukan dan merancang/menetapkan program pengembangan baru yang sesuai 5. Bersedia berbagi pengalaman yang mampu memotivasi orang/bawahan untuk mengembangkan dirinya 6. Menunjukkan respon positif atas prestasi yang telah dicapai kelompok kerjanya 	
Skala Penilaian			
0	Tidak memiliki keinginan untuk mengembangkan orang lain	<ul style="list-style-type: none"> • Hanya berfokus dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugasnya sendiri 	
1	Proaktif memberi harapan terhadap orang lain, namun belum melakukan usaha mengembangkan orang lain	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat komentar yang positif atas potensi orang lain • Percaya bahwa orang lain memiliki kemampuan dan kemauan belajar • Masih lebih terfokus pada melaksanakan tugasnya dengan baik 	
2	Memberikan arahan-arahan yang spesifik untuk membantu penyelesaian tugas	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan instruksi / mendemonstrasikan penyelesaian tugas • Memberikan nasehat yang menolong penyelesaian pekerjaan • Memberikan bantuan / langkah-langkah praktis untuk mempermudah pekerjaan 	
3	Memberikan umpan balik dengan tujuan mengembangkan orang lain	<ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan antusiasme atau gembira ketika orang-orang disekitarnya berkembang • Memberikan feedback terhadap perilaku yang masih perlu ditingkatkan • Menyampaikan harapan positif akan pengembangan diri seseorang di masa mendatang 	
4	Membuat program pengembangan individu berdasarkan analisa gap kompeensi yang terukur	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan analisa gap kompetensi untuk bawahannya • Menyiapkan tugas yang sesuai, training formal, untuk meningkatkan kompetensi yang dianggap kurang • Melakukan coaching dan counseling secara berkala dan terencana 	
5	Melakukan pengembangan individu melalui program komprehensif jangka panjang	<ul style="list-style-type: none"> • Pendeklasian secara penuh, bawahan bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan dan memberi kesempatan belajar dari kesalahan • Membuat metode pengembangan sendiri untuk meningkatkan orang lain 	

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Persuasive Communication	No	016
Definisi		Perilaku Kunci	
Kemampuan untuk meyakinkan dan merubah sikap seseorang sesuai standard dan pedoman organisasi melalui proses penyampaian informasi dari satu pihak ke pihak yang lain.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menyampaikan informasi 2. Mempengaruhi orang lain dengan informasi yang diberikan 3. Mampu menyampaikan presentasi 4. Mampu menguasai massa 	
Skala Penilaian			
0	Belum mampu menyampaikan informasi yang mempengaruhi	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan komunikasi sebatas untuk melaksanakan proses kerja 	
1	Hanya dapat melakukan komunikasi 1 arah	<ul style="list-style-type: none"> • Lebih banyak menggunakan kalimat perintah dalam berkomunikasi • Tidak membuka diri terhadap pertanyaan dari bawahan 	
2	Mampu melakukan komunikasi 2 arah	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan bahasa formal dalam percakapan sehari-hari • Membuka diri terhadap pertanyaan dari bawahan • Memungkinkan terjadinya interaksi 	
3	Mengontrol komunikasi kelompok	<ul style="list-style-type: none"> • Membuka diri terhadap komunikasi kelompok • Mampu menyampaikan informasi kepada tim 	
4	Secara aktif memberdayakan komunikasi organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu menyampaikan informasi dalam lingkup formal maupun non formal • Mampu menyampaikan informasi dalam bentuk presentasi 	
5	Menjadi seorang komunikator perusahaan dalam menghadapi publik	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu menyampaikan informasi dalam lingkup besar dengan audien yang tersebar dan heterogen • Mampu melakukan komunikasi publik 	

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Planning & Organizing	No	017
Definisi		Perilaku Kunci	
Kemampuan untuk mengembangkan perencanaan terhadap program-program jangka pendek dan jangka panjang, menyelenggarakan usaha dan memastikan bahwa seluruh proses kerja telah sesuai dengan standar.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan prioritas kerja 2. Membuat jadwal kerja 3. Menentukan tugas dan sumber daya yang diperlukan 4. Menerapkan sistem kontrol terhadap pekerjaan 5. Mengembangkan hubungan yang produktif dengan pelanggan internal dan eksternal 6. Menjamin tercapainya tujuan organisasi dilakukan sesuai standar 	
Skala Penilaian			
0	Tidak membuat prioritas standar dalam bekerja	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerja seadanya dan tidak mengutamakan standar 	
1	Membuat prioritas kerja dan mencoba melakukan pekerjaan dengan baik	<ul style="list-style-type: none"> • Mengerjakan tugas berdasarkan prioritas • Melakukan pemilihan pekerjaan mana yang akan dikerjakan terlebih dahulu • Membuat <i>check list</i> sederhana untuk hal-hal yang sudah, belum atau akan dilakukan 	
2	Menyusun rencana kerja pribadi dengan baik, menetapkan target kerjanya	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat jadwal atau rencana kerja untuk suatu pekerjaan untuk mencapai hasil tepat waktu • Perencanaan kerja yang dibuat sudah dilengkapi dengan target kerja yang jelas • Membuat batas waktu penyelesaian tugas • Mengkoordinasikan tugas jika dirasa tidak mampu dikerjakan sendiri 	
3	Menyusun rencana kerja pribadi yang terstruktur dan detail serta jelas, menetapkan target yang menantang	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan hal-hal yang dibutuhkan dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan • Melakukan langkah antisipasi untuk rencana pribadi • Menentukan hal-hal yang dibutuhkan dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan • Memastikan tugas dikerjakan sesuai dengan standar 	
4	Menginterpretasikan rencana kerja yang dibuat dengan rencana dari bagian-bagian kerja yang terkait untuk mencapai target	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan agar setiap orang memahami secara jelas tujuan tugas yang diselesaikan, rencana kerja yang akan diterapkan serta hasil yang diharapkan • Melakukan koreksi terhadap rencana kerja 	
5	Melakukan perencanaan yang terintegrasi dengan langkah antisipasi, serta keputusan yang mendukung tercapainya target direncanakan	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat rencana alternatif untuk mengantisipasi kemungkinan kegagalan • Membuat keputusan-keputusan ketika ada kondisi yang tidak sesuai dengan prediksinya • Berani mengambil keputusan yang mengandung resiko saat menemukan hambatan dalam pelaksanaan 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan evaluasi menyeluruh proses yang dikerjakan sesuai dengan target kerja yang direncanakan
--	--	---

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Strategic Decision Making		No
Definisi		Perilaku Kunci	
Kemampuan untuk mengambil keputusan yang berorientasi jangka panjang dalam lingkungan bisnis yang dinamis.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Memecah masalah ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil 2. Mempertimbangkan berbagai alternatif dan informasi yang ada 3. Mengambil keputusan yang berorientasi jangka panjang 	
Skala Penilaian			
0	Belum mampu dipercaya untuk mengambil keputusan penting	<ul style="list-style-type: none"> • Belum memiliki analisa permasalahan yang cukup baik • Masih dalam pengawasan rekan senior atau atasan langsung 	
1	Mengambil keputusan untuk tugas rutin dengan prosedur yang jelas	<ul style="list-style-type: none"> • Keputusan yang diambil berkaitan langsung dengan tugas rutinnya dengan prosedur yang jelas dan rinci • Tidak memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan diluar prosedur yang telah ditetapkan 	
2	Mengambil keputusan untuk tugas rutin secara mandiri	<ul style="list-style-type: none"> • Keputusan yang diambil berorientasi jangka pendek • Lingkup dari keputusan yang diambil tidak luas • Biasanya dilakukan untuk keputusan-keputusan berdana rendah 	
3	Mengambil keputusan untuk tugas non rutin	<ul style="list-style-type: none"> • Keputusan yang diambil dapat berupa keputusan jangka panjang atau jangka pendek • Keputusan yang diambil adalah keputusan yang tidak selalu prosedural dan rutin • Mampu mengambil keputusan untuk kepentingan orang banyak 	
4	Mampu mendalami keputusan yang beresiko tetapi situasinya harus jelas	<ul style="list-style-type: none"> • Berani mengambil keputusan-keputusan penting yang memiliki resiko besar • Prosedural • Melihat kepentingan organisasi yang utama 	
5	Mampu dan berani mengambil keputusan walaupun situasinya tidak menentu. Dalam hal ini ada unsur prediksi dan perhitungan resiko.	<ul style="list-style-type: none"> • Mengikutsertakan nilai-nilai yang mendalam dalam pengambilan keputusan • Keputusan yang dihasilkan berorientasi jangka panjang • Keputusan yang diambil berpengaruh besar terhadap perusahaan • Memiliki strategi-strategi khusus dalam mengambil keputusan yang besar 	

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Team Work	No	019
Definisi		Perilaku Kunci	
1. Proses dinamis memahami serta mengenali kekuatan dan kemampuan di dalam kelompok, kemudian menerapkan untuk mendapatkan solusi akhir bagi permasalahan. 2. Hasil dari kerja tersebut, kelompok bersinergi secara efektif dan mengoptimalkan hasil kinerja kelompok. 3. Menekankan kerja bersama sebagai anggota kelompok, bukan sebagai pemimpin.	1. Bekerja dengan dua atau lebih orang 2. Berusaha bersama dalam mencapai tujuan akhir 3. Kualitas dari kerjasama kelompok dapat dilihat dari efektifitas kolaborasi antara komunikasi, koordinasi, usaha dan dukungan yang ada diantara anggota kelompok 4. Membangun dan mengembangkan hubungan kerjasama antar semua lini di perusahaan		
Skala Penilaian			
0	Tidak mau bekerjasama (<i>incooperative</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Tidak bersedia berpartisipasi dalam kelompok 	
1	Bekerjasama	<ul style="list-style-type: none"> Berpartisipasi jadi anggota kelompok yang baik Mendukung keputusan kelompok Sebagai anggota kelompok mengusahakan agar yang lain mendapatkan informasi yang relevan dan bermanfaat, tentang proses kelompok, tindakan individual atau hal lain yang penting 	
2	Mengungkapkan hal yang positif	<ul style="list-style-type: none"> Menyatakan harapan positif tentang orang lain dalam hal kemampuan, hal yang diharapkan Membicarakan anggota kelompok secara positif Menghargai hasil yang dicapai oleh kelompok 	
3	Menghargai masukan	<ul style="list-style-type: none"> Menghargai masukan/ keahlian orang lain Mau belajar dari teman sejawat Mendorong kerjasama kelompok 	
4	Memberikan dorongan	<ul style="list-style-type: none"> Mendorong/ memberdayakan orang lain Membuat orang lain merasa kuat dan penting 	
5	Membangun semangat bagi kelompok	<ul style="list-style-type: none"> Bertindak untuk menciptakan suasana kerjasama yang akrab dan moral kerja yang baik dalam kelompok Menyelesaikan perselisihan kelompok Melindungi/mempromosikan reputasi kelompok 	

Competency	Core	Generic	Specific Expertise
Dimensi	Visionary Leadership	No	020
Definisi		Perilaku Kunci	
1. Kemampuan untuk menciptakan peluang-peluang baru dengan gambaran yang jelas terhadap masa depan. 2. Memimpin dengan strategis, menjadi agen perubahan bagi organisasi dan memiliki inovasi yang tiada henti.		1. Memahami serta mampu mengimplementasikan budaya dasar organisasi 2. Bekerja dengan sinergi 3. Secara efektif mewujudkan visinya dengan aksi yang spesifik dan terukur 4. Memahami kepentingan organisasi sehingga mendapatkan dukungan dan partisipasi secara luas dari anggota organisasi	
Skala Penilaian			
0	Belum memiliki visi yang jelas	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerja sesuai apa yang ada • Hanya mengutamakan kelancaran proses kerja saat ini 	
1	Mendukung perubahan	<ul style="list-style-type: none"> • Membiarkan orang lain menjadi agen perubahan • Menunjukkan sikap yang secara positif mendukung adanya transformasi 	
2	Menciptakan aksi untuk merubah resistensi	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak menyerah dalam menghadapi kebiasaan-kebiasaan lama/tradisional • Bermotivasi tinggi untuk terus belajar hal-hal baru • Secara positif menyadari akan terjadinya konflik terhadap perubahan 	
3	Menciptakan inovasi	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan sistem dan inovasi baru dalam prosedur kerja yang efektif • Mempersiapkan sistem untuk mengakomodasi dan mengatasi konflik akibat perubahan yang terjadi • Berani berproses dalam trial & error untuk melihat efektifitas inovasi 	
4	Sistemasi inovasi dan kreasi	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan sistem yang inovatif dimana umpan balik dari proses dapat terakomodasi • Secara aktif membagikan ilmu dan meningkatkan skill bawahan dalam proses penciptaan inovasi 	
5	Menciptakan pemimpin baru yang terbuka terhadap perubahan dan siap bertransformasi yang berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki integritas pribadi yang kuat • Menjadi mentor bagi para pemimpin lain • Memiliki visi yang kuat • Pemikiran yang sistematis dan strategis • Memiliki pengetahuan bisnis dan kemampuan perilaku yang kuat dalam mengimplementasikan pengetahuannya 	

Specific Technical Expertise Competency

Pada bagian kedua ini, anda akan menemukan berbagai macam contoh kompetensi yang sering kali di jadikan sebagai *Specific Technical Expertise Competency* dalam banyak perusahaan. Karena kompetensi ini bersifat sangat spesifik sesuai dengan penamaan fungsi kerja yang ada di setiap perusahaan, maka penyusunannya dibuat seumum mungkin untuk penamaan departemen yang umumnya ada, meskipun dalam detailnya masing-masing, mungkin anda akan menemukan yang bersifat khusus sesuai dengan fungsi kerja yang ada.

1. Finance & Accounting Departement
 - i. Akuntansi Keuangan
 - ii. Manajemen Keuangan
 - iii. Manajemen Pendanaan
 - iv. Perpajakan
 - v. Penyusunan Anggaran
2. Procurement Departement
 - i. Pengadaan Barang dan Jasa
 - ii. Pembelian Bahan Baku
 - iii. Pengelolaan Gudang
 - iv. Negosiasi
3. Sales & Marketing Departement
 - i. Pengelolaan Penjualan
 - ii. Penguasaan Produk
 - iii. Penguasaan Internet Marketing/ Sosial Media
 - iv. Survei Pasar
4. PPIC Departement
 - i. Perencanaan Proses Produksi
 - ii. Pengelolaan Barang Persediaan
 - iii. Perencanaan Pengiriman
5. Production Departement
 - i. Pengelolaan Alur Produksi
 - ii. Pengelolaan Bahan Baku
 - iii. Pengelolaan Bahan Setengah Jadi
 - iv. Pengelolaan Bahan Jadi
6. Technical Departement
 - i. Mekanikal
 - ii. Elektronika
 - iii. Peralatan/ Kendaraan Ringan
 - iv. Peralatan/ Kendaraan Berat
7. Human Resource Departement
 - i. Pengembangan Organisasi
 - ii. Hubungan Industrial
 - iii. Pengupahan dan Manfaat lain
 - iv. Pengembangan Orang
 - v. Kepegawaian

8. General Affair Departement
 - i. Aspek Legal
 - ii. Hubungan Masyarakat sekitar
 - iii. Sistem Keamanan
 - iv. Sistem Kebersihan
 - v. Pengoperasian Kendaraan
 - vi. Pembangunan & Pemeliharaan Sarana Bangunan
 - vii. Pembangunan & Pemeliharaan jalan & drainase
9. Research & Development Departement
 - i. Business Plan
 - ii. Feasibility Study
 - iii. Pengelolaan Resiko
10. Quality Management System Departement
 - i. Audit
 - ii. Kesadaran Lingkungan
 - iii. Regulasi Lingkungan Hidup
11. Information Techonlogy Departement
 - i. Pengembangan dan Perawatan Piranti Keras/ *Hardware*
 - ii. Pengembangan dan Perawatan Piranti Lunak/ *Software*

Seperti yang bisa dilihat, bahwa kompetensi ini akan sangat banyak sekali, tergantung dengan desain struktur organisasi dan pembagian fungsi kerja didalamnya. Kemampuan untuk melakukan pemilahan yang baik, mana kompetensi yang diperlukan dan mana yang tidak tentu saja akan meringankan kerja departemen HR.

Sebagai panduan umum, jika mengalami kesulitan dalam menyusun kompetensi spesifik teknis apa saja yang dibutuhkan, pemerintah melalui kementerian Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Republik Indonesia, sudah mengeluarkan banyak sekali Standard Kompetensi Kerja Nasional Indonesia, atau yang biasa disebut sebagai SKKNI. Dari tahun 2004 hingga saat ini, bahkan sudah hampir 400an SKKNI yang dirumuskan dan diputuskan sebagai peraturan resmi oleh pemerintah. Anda bisa melihat dan mempelajari lebih detail kumpulan SKKNI tersebut, dalam lampiran yang sudah disediakan. ☺

Nah, bagi anda yang sudah pernah melihat dan mempelajrinya, tentu akan menemukan berbagai hal menarik disana, misalnya saja deskripsi unit kompetensi, elemen kompetensi, kriteria unjuk kerja, batasan variabel, panduan penilaian, kompetensi kunci, dan masih banyak lagi tentunya.

Permasalahan yang mendasar dari SKKNI ini adalah, belum tentu bisa terpaku langsung di organisasi anda masing-masing. Beberapa diskusi dengan praktisi yang ada dilapangan, menggambarkan betapa bagusnya SKKNI yang ada. Tetapi tanpa ada penyesuaian Job Description didalam struktur organisasi perusahaan, tentu akan menjadi sebuah kesulitan tersendiri dalam melakukan proses evaluasi kompetensi seseorang.

Kali ini, saya akan mengambil contoh sebuah SKKNI, yaitu terkait dengan bidang MSDM, untuk direview dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, yang pada akhirnya akan menjadi bagian tidak terpisahkan dengan Katalog Kompetensi yang ada di dalam organisasi.

Chapter 3 : Matriks Kompetensi

Struktur Vertikal

Sebelum masuk kedalam bagaimana menyusun matriks kompetensi dari berbagai pilihan kompetensi yang sudah ada, maka penting kita mengetahui terlebih dahulu tentang struktur vertical dalam perusahaan.

Struktur ini membagi kedalaman organisasi menjadi beberapa level, dengan pembagian kewenangan di setiap posisi jabatan yang ada. Dalam dunia HC praktis, terbagi menjadi 4 golongan atau kelompok besar yaitu Eksekutif, Manajerial, Supervisori, dan Staff Pelaksana.

Mengutip buku Human Capital ARTchitect, secara umum, masing-masing golongan masih terbagi lagi menjadi beberapa sub golongan. Misalnya Golongan Eksekutif, umumnya terdiri dari jabatan komisaris, direksi, general manager, dan berbagai nama lain, seperti chief executif officer, chief operation officer.

Golongan Manajerial, umumnya dikenal istilah jabatan manajer, kepala departemen, kepala bagian, kepala seksi, dan lainnya. Sementara dalam golongan Supervisori, dikenal istilah supervisor itu sendiri, mandor, koordinator regu, kepala shift, kepala counter dan masih banyak lainnya, sesuai dengan jenis usahanya.

Terkait dengan golongan pelaksana, umumnya terbagi menjadi 2 kelompok besar, dimana dibedakan berdasarkan tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki. Kelompok pertama adalah kelompok staff pelaksana yang umumnya diisi oleh lulusan diploma maupun sarjana, misalnya saja staff accounting, staff marketing, staff HC, staff teknik, dan lainnya. Kelompok ini umumnya memerlukan keilmuan khusus berdasarkan pendidikan yang sudah ditempuh. Kelompok kedua adalah staff pelaksana yang dapat diisi oleh lulusan Sekolah Menengah tingkat Atas, baik yang Umum maupun Kejuruan tertentu, untuk melakukan fungsi operasional sehari-hari.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa disetiap level tentu akan membutuhkan level kompetensi yang berbeda-beda, sehingga perlu disusun matriks yang lebih bisa menggambarkan differentiating competency, atau pembeda antara level yang ada.

Matriks

Setelah anda memiliki kompetensi di chapter sebelumnya, kini saatnya kita menggabungkannya dengan struktur vertical yang sudah dibahas sebelumnya, sehingga pada akhirnya akan dijumpai matriks seperti dibawah ini.

No	Kompetensi	Golongan			
		Pelaksana	Supervisory	Managerial	Eksekutif
CORE COMPETENCY					
CC1		1	2	3	4
CC2		1	2	3	4
CC3		1	2	3	4
CC4		1	2	3	4
CC5		1	2	3	4
CC6		1	2	3	4
CC7		1	2	3	4
CC8		1	2	3	4
CC9		1	2	3	4
GENERIC COMPETENCY					
GC1		1	2	3	4
GC2		1	2	3	4
GC3		1	2	3	4
GC4		1	2	3	4
GC5		1	2	3	4
GC6		1	2	3	4
GC7		1	2	3	4
GC8		1	2	3	4
GC9		1	2	3	4
GC10		1	2	3	4
GC11		1	2	3	4
GC12		1	2	3	4
GC13		1	2	3	4
GC14		1	2	3	4

Berapa banyak idealnya kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan? Tentu saja semakin lengkap semakin baik. Tetapi memang perlu diingat, semakin banyak kompetensi yang dimiliki tentu saja akan berimbas pada semakin rumitnya proses pengukurannya, serta berbagai proses lanjutan yang menyertai, misalnya saja proses pembelajaran dan pengembangan yang ada.

Sementara untuk point 1,2,3 atau 4 diatas, merupakan nilai minimum yang harus dimiliki oleh setiap SDM dalam perusahaan, terkait dengan masing-masing kompetensi yang harus dikuasainya.

Chapter 4 : Mengukur Kompetensi

Kapan saatnya mengukur

Ada beberapa pertanyaan yang saya terima terkait dengan pertanyaan kapan saat yang tepat untuk mengukur kompetensi?

Memang sejauh ini, saya belum menemukan dasar yang dapat dijadikan pedoman secara resmi. Tetapi sejauh ini, idealnya kita melakuka pengukuran kompetensi minimal 2 (dua) kali dalam setahun. Sehingga kondisi setiap SDM, dapat termonitor dengan baik. Jika memang kesulitan, maka pilihan minimal sekali dalam setahun sangatlah masuk akal.

Saya mengambil asumsi kita melakukan 2 kali penilaian dalam setahun, sehingga dapat dilakukan pada bulan Juni dan Desember. Kenapa di 2 bulan ini? Karena biasanya di tengah tahun ada pembagian benefit, entah bonus, insentif ataupun bentuk lainnya. Sementara di bulan Desember, sangat berkaitan erat dengan proses evaluasi akhir tahun, yang biasanya berkaitan dengan kenaikan gaji ataupun perencanaan kegiatan pembelajaran dan pengembangan masing-masing personal SDM di tahun berikutnya.

Siapa yang mengukur

Jika pertanyaan ini ditanyakan, maka biasanya saya bertanya balik, sistem penilaian yang biasanya dipakai di dalam perusahaan seperti apa?

Di beberapa perusahaan sangat senang menggunakan penilaian 360, dimana setiap individu SDM akan dinilai oleh orang-orang yang berada di sekelilingnya, bisa itu di atasnya, rekan kerja sejajarnya, user atau customer yang sering menggunakan hasil kerjanya, bahkan juga anggota tim yang berada dibawahnya.

Sementara perusahaan lain, menggunakan penilai yaitu atasannya setiap SDM, beserta dengan penilaian dari diri SDM tersebut. Ada pula yang menggunakan penilaian atasan langsung dan atasan berikutnya, dari individu SDM ini.

Apapun yang dipilih oleh perusahaan, maka biasanya yang pasti terlibat adalah atasan langsung dari SDM yang dinilai.

Cara mengukur

Ini dia pertanyaan yang paling banyak diajukan. Bagaimana kita bisa mengukur kompetensi seseorang, padahal ada hal-hal yang mungkin memang tidak bisa di pantau setiap saat, entah karena memang tidak nampak saat dinilai ataupun memang nampak tetapi penilai tidak mengetahuinya secara jelas.

Dari berbagai contoh yang sudah dijelaskan di chapter 2, anda bisa menjumpai bahwa disetiap kompetensi, ada Perilaku kunci. Iniah yang harus diberikan skor,

seberapa sering perilaku yang ada itu muncul. Lebih mudah lagi, dalam skala penilaian, sudah tersedia skor 0 (nol) hingga 5 (lima), sehingga anda tinggal mencocokkan perilaku yang muncul cenderung sesuai dengan perilaku yang mana.

Untuk Core Competency maupun Generic Competency, memang akan cenderung lebih sulit diukur, karena bersifat core personality, yang seringkali berhubungan dengan motif, preferensi sikap, serta nilai-nilai yang dianut. Sehingga biasanya penilaian ini akan cenderung bersifat subyektif, berdasarkan sudut pandang penilai dalam melihat atau memperhatikan SDM yang dinilai.

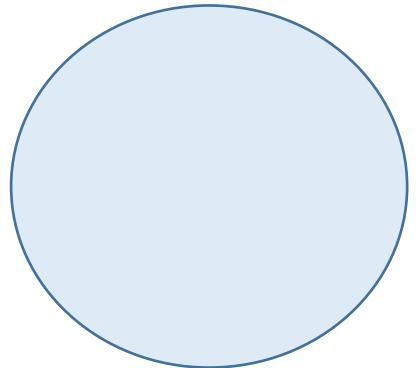
Sedangkan untuk menilai Specific Technical Expertise, sebetulnya cenderung lebih mudah, karena kompetensi yang ada cenderung akan nampak dalam pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) setiap individu. Jika seseorang tidak berhasil mencapai KPI yang ada, maka patut diduga kompetensi yang dimilikinya kurang dari yang diminta. Tentu berlaku sebaliknya, bila KPI yang ada seringkali tercapai, maka kompetensi yang dimiliki bisa jadi sudah berada diatas nilai yang dipersyaratkan.

Chapter 5 : Menggunakan Panduan Katalog Kompetensi

Mana Yang Paling Utama

Dari sekian banyak pilihan yang sudah tersedia dibagian sebelumnya, mana yang menurut Anda, 5 hal yang paling utama perlu dimiliki oleh segenap karyawan di dalam organisasi anda?

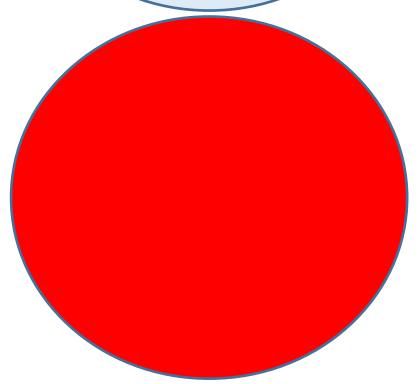
Tuliskan pilihan anda ke dalam Lingkaran disamping ini :



Mana Yang Paling Penting

Dari sekian banyak pilihan yang sudah tersedia dibagian sebelumnya, mana yang menurut Anda, 5 hal yang paling Penting perlu dimiliki oleh segenap orang di dalam organisasi anda?

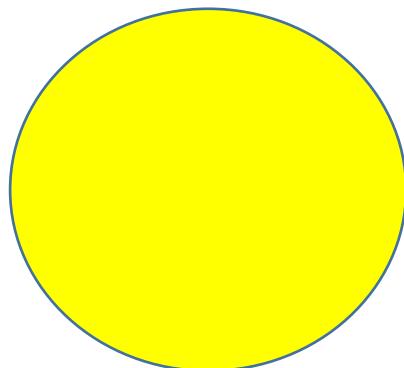
Tuliskan pilihan anda ke dalam Lingkaran disamping ini :



Mana Yang Paling Anda Butuhkan

Dari sekian banyak pilihan yang sudah tersedia dibagian sebelumnya, mana yang menurut Anda, 5 hal yang paling anda butuhkan dalam Bisnis sesuai jenis organisasi anda?

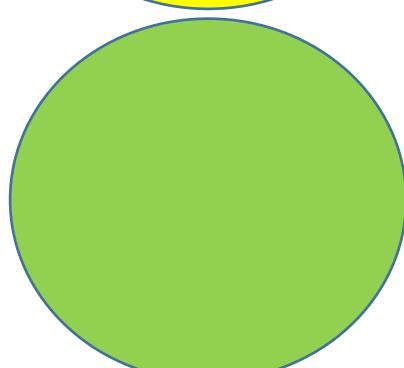
Tuliskan pilihan anda ke dalam Lingkaran disamping ini :



Mana Yang Paling Tim Anda Butuhkan

Yang terakhir, sekian banyak pilihan yang sudah tersedia dibagian sebelumnya, mana yang menurut Anda, 5 hal yang paling dibutuhkan oleh tim anda?

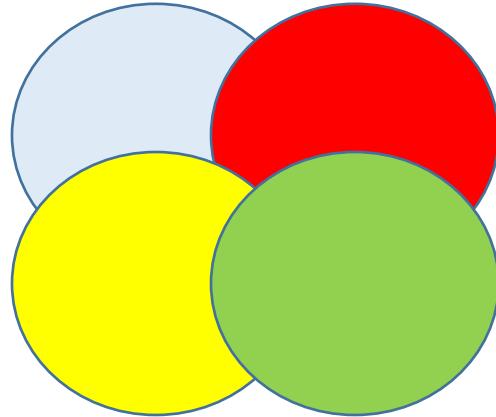
Tuliskan pilihan anda ke dalam Lingkaran disamping ini :



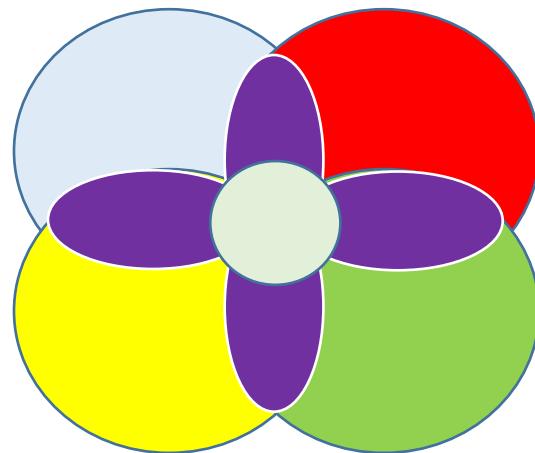
Merumuskan Core & Generic Competency

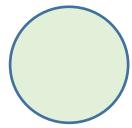
Setelah anda mampu memilih beberapa contoh komptensi yang ada tadi, maka sekarang saatnya menyusun core competency di organisasi anda, dengan langkah sederhana sebagai berikut :

1. Gabungkan semua lingkaran yang ada diatas beserta isi pilihan anda tadi.



2. Tata kembali penulisan anda, jika ada yang sama diantara beberapa pilihan, bisa dikelompokkan dalam irisan setiap lingkaran yang ada.



3. Coba anda tuliskan, apa saja yang ada didalam irisan  ini :

#

Nah, dari sini, kemungkinan besar inilah core competency yang ada di organisasi anda. Coba periksa kembali, apakah sudah sesuai dengan harapan anda.

4. Coba anda tuliskan, apa saja yang ada didalam irisan  ini :

#

Dari bagian ini, Generic competency yang ada di organisasi anda bisa disusun. Karena berulang di beberapa bagian, coba cermati kembali, apakah sudah sesuai dengan harapan anda.

5. Coba anda tuliskan, apa saja yang ada didalam  ini :

#

Dari bagian ini, bisa saja masih ada Generic competency yang memang dibutuhkan. Coba cermati kembali, apakah sudah sesuai dengan harapan anda.

STRATEGIC HUMAN CAPITAL COMPETENCY

DEVELOPMENT PLAN

PERFORMANCE			
Golongan	Achievement	PT. XYZ Values	Competency
Eksekutif	PT. XYZ Plan	Integrity, Team Work,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aligning Performance for Success 2. Building Business Partnership 3. Building Trust 4. Delegating Responsibility 5. Marketing & Entrepreneur Insight 6. Persuasive Communication 7. Strategic Decision Making 8. Visionary Leadership
Managerial & Supervisory	PT. XYZ Plan	Continous Innovation, Customer Service Orientation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accountability 2. Business Acumen 3. Empowering Others 4. Influencing Others 5. Organizational Awareness 6. Planning Organizing & Controlling 7. People & Team Development
Pelaksana	PT. XYZ Plan		Specific Expertise Competency