



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KEPEMILIKAN KOMPETENSI TERHADAP
TINGKAT PERILAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASI
PADA KARYAWAN LEVEL STAF DI HOTEL X**

***THE EFFECT OF COMPETENCIES'S OWNERSHIP TOWARD
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
ON STAFF LEVEL AT HOTEL X***

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Sains**

**SELVI MEGACITA
0806436932**

**FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI
SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK, JULI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama: Selvi Megacita

NPM: 0806436932

Tandatangan:



Tanggal: 14 Juli 2010

	Universitas Indonesia
Call Number	Perpus. 37632
37632	Flm
	Tgl. Terima

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Selvi Megacita
NPM : 0806436932
Program Studi : SDM Terapan
Judul Tesis : Pengaruh Kepemilikan Kompetensi terhadap Tingkat Perilaku
Kewarganegaraan Organisasi pada Karyawan Level Staf di Hotel X

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi SDM Terapan Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra. Wustari Mangundjaja, M.Psy. Org.
NIP. 19560210 198603 2001

Penguji : Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si
NIP. 19610910 198703 2001

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Magister Psi. Terapan
Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

(Dr. Rudolf Woodrow Matindas)
NIP. 19520108 197603 1 003

(Dr. Wilman Dahlan Mansoer., M.Org.Psy.)
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 14 Juli 2010

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin. Puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan Tesis ini sebagai syarat kelulusan Program Magister Terapan Sumber Daya Manusia.

Pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mendukung dan membantu mulai dari masa perkuliahan sampai pada selesainya penyusunan Tesis ini, yaitu:

1. Dra. Wustari Mangundjaya, M.Org.Psy., selaku dosen pembimbing, atas bimbingan, dukungan, semangat dan saran-saran yang telah diberikan.
2. Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Psi, selaku dosen penguji, atas kritik dan saran yang membangun.
3. Seluruh staf pengajar di Program Magister Terapan Sumber Daya Manusia atas bekal ilmu yang diajarkan selama masa perkuliahan.
4. Direktur, Kepala Departemen HRD (Mbak Elly), dan staf HRD (Mas Firman, Mbak Syanti & Bpk. Ardi) yang telah memberikan saya kesempatan untuk melakukan penelitian di Hotel X dan bersedia membantu dalam penelitian ini.
5. Papa, Mama, T'ibo, Rommy dan Della yang selalu menjadi inspirasi, semangat, motivasi dalam setiap langkah saya. Terima kasih atas doa, dukungan, nasihat, cinta dan kasih sayang yang tidak pernah putus.
6. Doni dan Keeva, suami dan putri kecilku tercinta, yang selalu mendoakan, memberi dukungan dan setia mendengarkan segala keluh kesah.
7. Teman-teman SDM (Mimi, Mbak Elly, Mbak Yezie, Wina, Tia, Hizkia, Wahyu & Nyoto) terima kasih atas kebersamaan, kerjasama, tukar-pikiran dan keluh kesah selama dua tahun terakhir.
8. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan yang telah diberikan kepada saya. Amin.

Depok, Juli 2010

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Selvi Megacita
NPM : 0806436932
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Psikologi Sumber Daya Manusia
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Pengaruh Kepemilikan Kompetensi terhadap Tingkat Perilaku Kewarganegaraan Organisasi pada Karyawan Level Staf di Hotel X

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Berdasarkan Persetujuan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihkan bentuk, mengalihmediakan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, serta memublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya secara sadar tanpa paksaan dari pihak mana pun.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal: 14 Juli 2010

Yang membuat pernyataan



(Selvi Megacita)

ABSTRAK

Nama : Selvi Megacita
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Psikologi Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Kepemilikan Kompetensi terhadap Tingkat Perilaku Kewarganegaraan Organisasi pada Karyawan Level Staf di Hotel X

Dalam menghadapi persaingan, Hotel X memfokuskan pada dua keunggulan kompetitif yaitu SDM yang memiliki kompetensi tinggi dan kualitas pelayanan yang memuaskan. Namun demikian, Hotel X tengah menghadapi masalah terhadap dua keunggulan kompetitif tersebut; kompetensi-kompetensi yang telah dipakai dalam penilaian kinerja dianggap memiliki kekurangan dan kualitas pelayanan yang dianggap belum maksimal.

Tujuan dari penelitian ini adalah memperoleh model kompetensi, gambaran kepemilikan kompetensi dan tingkat PKO, dan gambaran pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO. Sehubungan dengan masalah yang terdapat di Hotel X tersebut, peneliti melakukan intervensi antara lain penyusunan model kompetensi; pengukuran kompetensi karyawan berdasarkan model kompetensi tersebut untuk mendapatkan kepemilikan kompetensi karyawan; pengukuran tingkat PKO karyawan; dan pengukuran pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO.

Penelitian ini menggunakan dua pendekatan yaitu kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian ini antara lain: model kompetensi yang terdiri dari nama kompetensi, definisi, indikator perilaku dan levelnya, dan standar minimum tingkat penguasaan suatu level jabatan; kompetensi yang diperoleh meliputi empat kompetensi dasar dan duabelas kompetensi khusus; kepemilikan kompetensi dan PKO karyawan pada level staf masuk dalam kategori sedang; dan kepemilikan kompetensi berpengaruh terhadap tingkat PKO sebesar 37,6%.

Kata Kunci: Kompetensi, Model Kompetensi, Kualitas Pelayanan, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi.

ABSTRACT

Name : Selvi Megacita
Study Program: Psychological Sciences
Specialisation : Applied Psychology of Human Resources
Title : The Effect of Competencies's Ownership toward
Organizational Citizenship Behavior on Staff Level
at Hotel X

Facing the competition, Hotel X focuses on two competitive advantages: human resources that have high competence and quality services. However, Hotel X was facing the problem of these two competitive advantages; the competencies that have been used in performance appraisals are considered to have flaws and quality of services that are considered not maximal.

The purpose of this study was to obtain the competency model, the profile of employee competencies's ownership and OCB, and the profile of employee competencies's ownership toward OCB. In connection with the problems that occurred at Hotel X, the researchers intervened: the preparation of the competency model; measurement of employee competencies based on the competency model to obtain ownership of employee competencies; measuring the level of OCB's employees; and measuring the effect of employee competencies's ownership toward OCB.

This study uses two approaches, both qualitative and quantitative. The results of this study include: models of competence which consists of a competency name, definition, indicator and behavioral level, and the minimum standard of proficiency level; there are four core competencies and twelve specific competencies; the ownership of employee competencies and OCB are categorized in medium level; and the ownership of employee competencies affect OCB level (37.6%).

Keywords: Competence, Competency Models, Quality Service, Organizational Citizenship Behavior

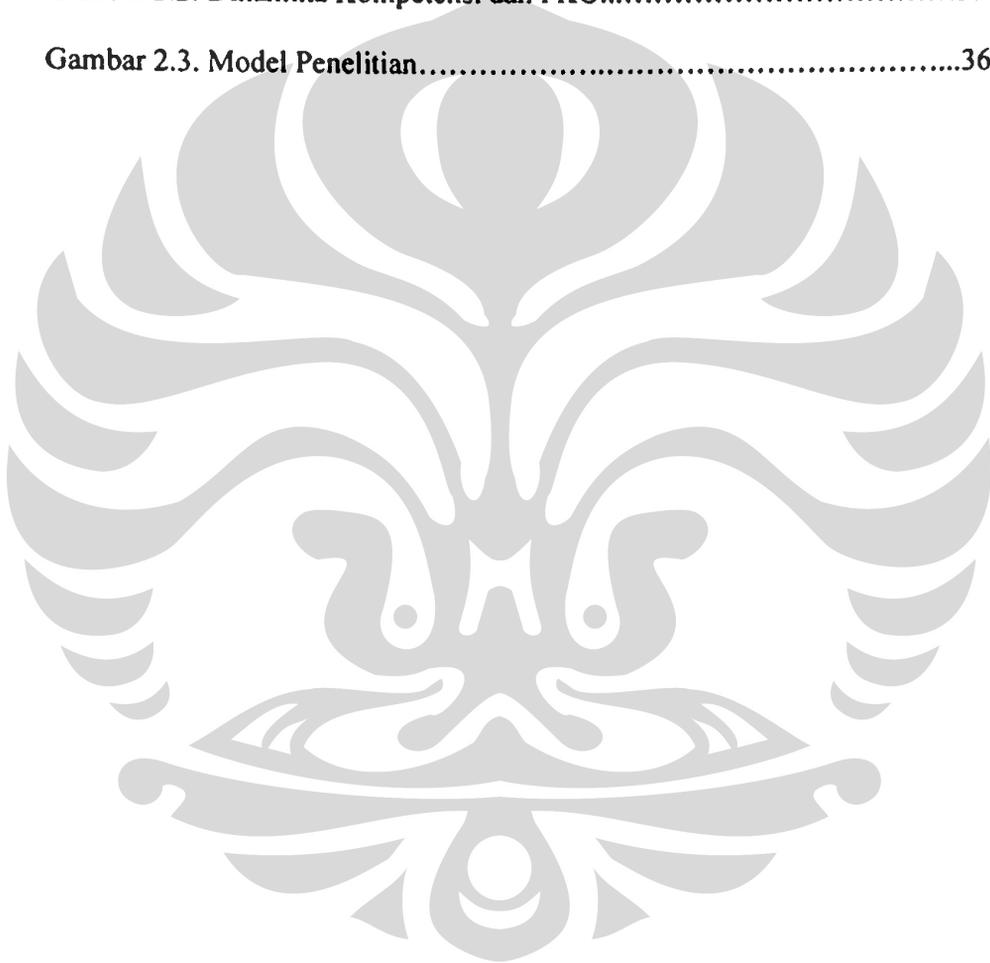
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Masalah.....	10
1.4 Tujuan Penelitian.....	10
1.5 Manfaat Penelitian.....	10
1.5.1 Manfaat Teoritis.....	10
1.5.2 Manfaat Praktis.....	11
1.6 Sistematika Penulisan.....	11
2. TINJAUAN TEORITIS.....	13
2.1 Kompetensi.....	13
2.1.1 Pengertian Kompetensi.....	13
2.1.2 Klasifikasi Kompetensi.....	16
2.1.3 Pengertian Model Kompetensi.....	18
2.1.4 Tahap Penyusunan Model Kompetensi.....	20
2.1.5 Manfaat Model Kompetensi dalam Fungsi SDM.....	25
2.2 Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO).....	27
2.2.1 Pengertian PKO.....	27
2.2.2 Dimensi PKO.....	28
2.2.3 Antecedent yang Mempengaruhi PKO.....	32
2.2.4 Upaya Meningkatkan PKO melalui Penerapan PKO dalam Fungsi SDM: Pelatihan dan Pengembangan.....	33
2.3 Dinamika Kompetensi dan PKO.....	34
2.4 Model Penelitian.....	36
3. METODE PENELITIAN.....	38
3.1 Intervensi.....	38
3.2 Pendekatan Penelitian.....	40
3.3 Responden Penelitian.....	40
3.3.1 Karakteristik Responden.....	40
3.3.2 Teknik Pengambilan Sampel.....	41
3.4 Instrumen Penelitian.....	42
3.5 Metode Pengambilan Data.....	42
3.5.1 <i>Focus Group Discussion</i> (FGD).....	42
3.5.2 Wawancara.....	43
3.5.3 Survei.....	43

3.5.4 Data Sekunder.....	43
3.6 Prosedur Penelitian.....	44
3.6.1 Tahap Penyusunan Model Kompetensi.....	44
3.6.2 Tahap Pengukuran Kepemilikan Kompetensi Karyawan Level Staf.....	50
3.6.3 Tahap Pengukuran Tingkat PKO Karyawan Level Staf.....	51
3.6.4 Tahap Pengukuran Pengaruh Kepemilikan Kompetensi Terhadap Tingkat PKO pada Karyawan Level Staf.....	51
3.7 Metode Analisis Hasil Penelitian.....	51
4. ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA.....	53
4.1 Hasil Tahap Penyusunan Model Kompetensi.....	53
4.1.1 Hasil Identifikasi.....	53
4.1.2 Hasil Perencanaan Penyusunan Model Kompetensi.....	54
4.1.3 Hasil Pengumpulan Data.....	55
4.1.3.1 Hasil Identifikasi Kompetensi Dasar.....	55
4.1.3.2 Hasil Identifikasi Kompetensi Khusus.....	55
4.1.4 Hasil Analisis Data.....	57
4.1.4.1 Hasil Analisis Data Survei.....	57
4.1.4.2 Hasil Indikator Perilaku.....	59
4.1.4.3 Hasil Analisis Standar Minimum Tingkat Penguasaan suatu Level Jabatan (Matriks Kompetensi.....)	59
4.1.5 Hasil Finalisasi.....	59
4.2 Hasil Tahap Pengukuran Pengaruh Kepemilikan Kompetensi terhadap PKO pada Karyawan Level Staf.....	60
4.2.1 Penyebaran Kuesioner.....	60
4.2.2 Gambaran Karakteristik Responden.....	60
4.2.3 Gambaran Skor Variabel Penelitian.....	63
4.2.3.1 Gambaran Skor Kepemilikan Kompetensi.....	63
4.2.3.2 Gambaran Tingkat PKO.....	65
4.2.4 Pengujian terhadap Hipotesis Penelitian.....	68
5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	70
5.1 Kesimpulan.....	70
5.2 Saran.....	73
5.2.1 Saran Metodologis.....	73
5.2.2 Saran Praktis.....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	75
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Grafik Hasil Penilaian Kinerja Berdasarkan Kompetensi Tahun 2009.....	6
Gambar 1.2. Grafik Rekapitulasi Ketidakpuasan Tamu terhadap aspek Pelayanan (<i>servicing</i>) pada Tahun 2009.....	7
Gambar 2.1. <i>The Iceberg model of the competence</i>	14
Gambar 2.2. Dinamika Kompetensi dan PKO.....	35
Gambar 2.3. Model Penelitian.....	36



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Tingkat Penguasaan Shermon.....	19
Tabel 3.1. Jumlah Peserta Penyusunan Model Kompetensi.....	45
Tabel 3.2. Tingkat Penguasaan dalam Penelitian.....	49
Tabel 4.1. Jadwal Pelaksanaan Penyusunan Model Kompetensi.....	54
Tabel 4.2. Kompetensi Dasar.....	55
Tabel 4.3. Kompetensi Khusus (Sementara).....	56
Tabel 4.4. Kompetensi Khusus (Final).....	57
Tabel 4.5. Gambaran Karakteristik Responden	61
Tabel 4.6. Gambaran Skor Variabel Kepemilikan Kompetensi.....	64
Tabel 4.7. Gambaran Skor Variabel PKO.....	66
Tabel 4.8. Hasil Analisis Regresi Sederhana Kepemilikan Kompetensi terhadap PKO.....	68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Profil Perusahaan

Lampiran 2. Kuesioner Kompetensi untuk Level Manajer, Supervisor dan Staf

Lampiran 3. Tabel Perhitungan Nilai Rata-Rata, Nilai Maksimum dan Nilai Minimum setiap Kompetensi untuk Masing-Masing Level Jabatan

Lampiran 4. Tabel Urutan Tingkat Kepentingan Kompetensi untuk Masing-Masing Level Jabatan

Lampiran 5. Definisi Kompetensi Dasar

Lampiran 6. Definisi Kompetensi Khusus (Final) untuk Level Manajer, Supervisor dan Staf

Lampiran 7. Model Kompetensi

Lampiran 8. Hasil Statistik Pengaruh Kepemilikan Kompetensi terhadap Tingkat PKO pada Karyawan Level Staf di Hotel X

Lampiran 9. Contoh Kuesioner PKO

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi mendorong perusahaan untuk berpacu dalam persaingan. Dalam menghadapi persaingan tersebut, perusahaan harus menentukan strategi bisnisnya yang paling kompetitif. Dalam hal ini, kompetitif berarti kemampuan perusahaan untuk memelihara dan meraih pasar bisnisnya (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2008). Salah satu strategi atau cara yang bisa dilakukan untuk membuat perusahaan semakin kompetitif adalah dengan menitikberatkan pada Sumber Daya Manusia (SDM) atau tenaga kerja.

Menurut Pablo dan Lytras (2008), ide mengenai SDM yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif untuk perusahaan bukan merupakan hal baru, para peneliti terdahulu seperti Pfeffer (1998) dan Wright (1995) telah mengemukakan hal tersebut sebelumnya. Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2008) mengemukakan bahwa sekarang ini semakin banyak perusahaan menggunakan SDM sebagai jalan untuk meraih keunggulan dalam menghadapi persaingan. Cascio dan Aguinis (2005) menambahkan bahwa kualitas tenaga kerja merupakan faktor penting dalam mendukung kemampuan perusahaan untuk bersaing dan memenangkan pasar.

Sehubungan dengan uraian di atas, SDM dapat menjadi salah satu keunggulan kompetitif perusahaan. Untuk itu, diperlukan SDM yang memiliki kompetensi tinggi sehingga dapat berkontribusi dalam menciptakan efektivitas dan efisiensi perusahaan yang kemudian mengantarkan pada kesuksesan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Untuk mendapatkan SDM yang kompeten, perusahaan perlu melakukan usaha pengembangan dan pengelolaan SDM. Pengembangan dan pengelolaan SDM yang dimaksud adalah mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi SDM atau tenaga kerja.

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik individual yang dapat terukur dan membedakan individu yang mempunyai kinerja superior dan kinerja rata-rata, atau kinerja efektif dan kinerja tidak efektif (Spencer, McClelland &

Spencer, dalam Robinson, Sparrow, Clegg & Birdi, 2007). Karakteristik yang dimaksud adalah motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan (Spencer & Spencer, dalam Robinson, Sparrow, Clegg & Birdi, 2007). Schippmann, et al. (2000) (dalam Chimel, 2008) juga menyatakan bahwa kompetensi sebagai sesuatu yang dapat terukur, berhubungan dengan pekerjaan, dan merupakan perilaku yang berdasarkan karakteristik dan kemampuan seseorang. Chimel (2008) menambahkan bahwa kompetensi merupakan tingkat kecocokan antara persyaratan standar suatu jabatan/pekerjaan dengan kemampuan karyawan.

Untuk mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang dianggap penting, langkah awal yang perlu dilakukan perusahaan adalah menyusun kompetensi dengan menggunakan model kompetensi, yaitu suatu serangkaian kompetensi penting yang diperlukan untuk menampilkan kinerja superior pada suatu jabatan atau kelompok jabatan (LOMA'S *Competency Dictionary*, 1998). Teknik dalam mengembangkan model kompetensi tergantung dari kebutuhan dan nilai perusahaan. Kessler (2004) menjelaskan bahwa setiap perusahaan memiliki kompetensi yang berbeda karena berdasarkan pada budaya perusahaan dan visi atau misi perusahaan masing-masing. Model kompetensi akan selalu berubah seiring dengan perubahan kebutuhan perusahaan.

Beberapa studi kasus di beberapa perusahaan menyatakan bahwa banyak keuntungan dengan penggunaan pendekatan kompetensi termasuk diantaranya meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan, mengurangi biaya untuk pelatihan dan tingkat perputaran karyawan, dan menjadikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Lawler, 1994). Chung-Herrera, Enz dan Lankau (2003) menambahkan bahwa kompetensi yang dipakai sebagai dasar perencanaan strategis perusahaan dapat memberikan keuntungan yaitu menyediakan pemahaman yang lebih jelas mengenai tujuan organisasi, sebagai dasar untuk mengukur kapabilitas dan kinerja dengan bahasa yang umum dan mendukung aktivitas dari fungsi-fungsi SDM. Dengan demikian, pendekatan kompetensi telah memberikan kontribusi yang positif untuk perusahaan (Lawler, 1994).

Selain SDM dengan kompetensi yang tinggi, keunggulan kompetitif lain yang dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi perusahaan adalah mengembangkan dan menjaga kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan yang

memuaskan berdasarkan persepsi pelanggan merupakan alat untuk mempertahankan perusahaan dalam menghadapi kondisi pasar yang kompetitif (Parasuraman, dalam Kandampully & Menguc, 2000). Beberapa hal penting mengenai perlunya menumbuhkan kualitas pelayanan: pertama, perusahaan dihadapkan pada tingginya persaingan dari perusahaan asing, kedua, pelanggan akan cepat berpaling ke tempat lain jika merasa tidak puas dalam pelayanan, ketiga, mulai adanya perhatian yang lebih fokus pada kualitas pelayanan bahkan pada unit organisasi yang tidak bersentuhan dengan pelanggan sekalipun (Morrison, 1996).

Kualitas pelayanan, yang merupakan salah satu aspek penting bagi perusahaan, dapat berhubungan dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO) terutama pada perusahaan jasa. Perusahaan yang bergerak di bidang jasa, membutuhkan karyawan yang mempunyai tingkat PKO yang tinggi, karena PKO mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan (Chien-Cheng & Su-Fen, 2008). Untuk itu, salah satu cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan adalah dengan mengetahui dan mengembangkan tingkat PKO dalam perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Morrison (1996) yang menganggap bahwa PKO berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan perusahaan; semakin tinggi tingkat PKO di suatu perusahaan maka akan semakin tinggi juga tingkat kualitas pelayanan perusahaan tersebut. Penelitian tersebut juga didukung oleh Bell dan Menguc (2002) serta Yoon dan Suh (2003) yang juga menyatakan bahwa PKO mempunyai hubungan positif terhadap kualitas pelayanan.

Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006) dalam hal ini mendefinisikan PKO sebagai perilaku individu yang bebas dan sukarela, tidak berkaitan secara langsung dengan sistem *reward* (penghargaan) dan dapat meningkatkan efektivitas perusahaan. Colquitt, Lepine dan Wesson (2009) menyatakan bahwa PKO berhubungan dengan pekerjaan apapun dan dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi khususnya dalam unit kerja dan perusahaan pada umumnya.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa PKO dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan yang kemudian dapat mengarah pada kesuksesan perusahaan. Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006)

merangkum beberapa pendapat para peneliti lainnya mengenai pengaruh PKO terhadap efektivitas perusahaan. Pertama, PKO dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja dan manajer. Kedua, PKO dapat membebaskan berbagai pemakaian sumberdaya untuk tujuan yang lebih produktif. Ketiga, PKO dapat membantu perusahaan dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Keempat, PKO dapat meningkatkan stabilitas kinerja perusahaan. Kelima, PKO dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Melihat pentingnya pengaruh PKO terhadap efektivitas dan efisiensi perusahaan mendorong para peneliti PKO untuk melakukan penelitian terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap munculnya PKO.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap munculnya PKO telah banyak diteliti oleh para peneliti PKO. Penelitian-penelitian mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap dengan PKO dikelompokkan oleh Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) terdiri dari empat kelompok yaitu: karakteristik individu (sikap, kemampuan pekerja), karakteristik pekerjaan/tugas (umpan balik, rutinitas), karakteristik organisasi (dukungan pekerja dan organisasi) dan perilaku kepemimpinan (kepemimpinan transformasional, *Leader-Member Exchange*). Sedangkan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap PKO, antara lain penilaian kinerja (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1993), standarisasi pekerjaan (Li-Chan, Han-Jen, Yau-De, Chyan & Sheng-Hshiang, 2009), *person organizational fit* (kesesuaian seseorang dalam organisasi) (Lara, 2008) dan kepuasan kerja (Bowling, 2009).

Sehubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi PKO di atas, beberapa peneliti mengemukakan bahwa PKO dapat juga dipengaruhi oleh kompetensi, dalam hal ini kepemilikan kompetensi karyawan. Beberapa peneliti tersebut antara lain, Moorman (1991) menyatakan bahwa karyawan yang kompeten akan menciptakan PKO; Tremblay (2000) menambahkan bahwa kemungkinan penggunaan kompetensi dalam pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap PKO; dan Kagaari dan Munene (2007) menyatakan bahwa adanya hubungan antara kompetensi yang dimiliki seseorang dengan PKO-nya. Hal di atas menyatakan bahwa kompetensi dan PKO dapat saling bersinergi untuk

berkontribusi dalam menciptakan efektivitas dan efisiensi perusahaan guna mencapai kesuksesan dalam menghadapi persaingan.

1.2 Perumusan Masalah

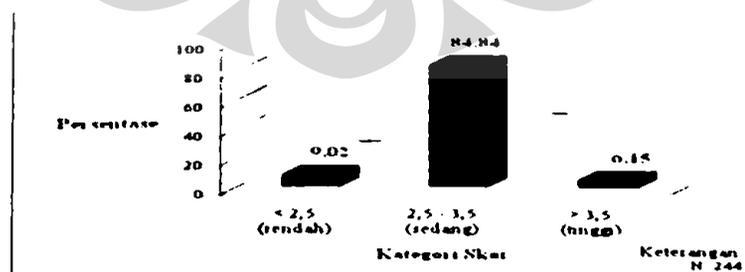
Kondisi yang kompetitif mendorong manajemen Hotel X untuk selalu berusaha meningkatkan keunggulan kompetitif yang diharapkan dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi, serta sukses dalam menghadapi persaingan. Dua keunggulan kompetitif yang difokuskan oleh manajemen Hotel X adalah SDM yang memiliki kompetensi tinggi dan kualitas pelayanan yang memuaskan. Untuk mendapatkan SDM yang kompeten, perusahaan perlu mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi SDM dan untuk mendapatkan tingkat kualitas pelayanan yang memuaskan perusahaan perlu mengetahui dan mengembangkan tingkat PKO. Selanjutnya, untuk menciptakan sinergi antara kompetensi dan PKO, perusahaan perlu terlebih dahulu mengetahui seberapa besar pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO karyawan.

Pengelolaan dan pengembangan SDM pada tahun-tahun sebelumnya tidak begitu menjadi fokus utama, akan tetapi sejak lahirnya konsep baru pada tahun 2006, Hotel X mulai berbenah diri dalam mengelola dan mengembangkan karyawannya. Hotel X mempunyai kurang lebih 260 karyawan dari berbagai level, baik staf, supervisor dan manajer dengan rata-rata masa kerja lebih dari 10 tahun.

Pada tahun 2009, Departemen SDM Hotel X mempunyai target untuk membuat kompetensi sebagai dasar fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) (wawancara dengan Elly Savitri, pimpinan Departemen SDM, awal November 2009). Dengan harapan bahwa kompetensi dapat mengidentifikasi kinerja karyawan (baik yang unggul atau rata-rata) di masa sekarang, memprediksi kinerja karyawan di masa mendatang, dan mengetahui tingkat kecocokan antara standar minimum tingkat penguasaan suatu level jabatan (matriks) dengan kemampuan atau kompetensi yang dimiliki karyawan. Realisasinya adalah pada pertengahan tahun 2009, telah dibuat kompetensi yang terlebih dahulu diaplikasikan pada penilaian kinerja.

Namun demikian, kompetensi-kompetensi yang telah dibuat dinilai masih memiliki kekurangan, antara lain: hanya dibuat berdasarkan diskusi internal divisi HRD Hotel X dengan meninjau ulang uraian pekerjaan yang ada; hanya ada kompetensi untuk level staf dan manajer, padahal masih terdapat karyawan dengan level supervisor, pada pelaksanaannya, karyawan level supervisor diukur dengan menggunakan kompetensi untuk level staf sehingga karyawan level tersebut pengukuran kompetensinya belum maksimal; kompetensi-kompetensi tersebut tidak disusun dalam suatu model kompetensi sehingga setiap kompetensi tidak disertai dengan indikator perilaku dan tidak adanya standar minimum tingkat penguasaan suatu level jabatan (matriks kompetensi); keterlibatan manajemen puncak pun dinilai belum maksimal dalam penyusunan kompetensi tersebut; dan, tidak adanya sosialisasi mengenai kompetensi yang telah dibuat kepada seluruh karyawan.

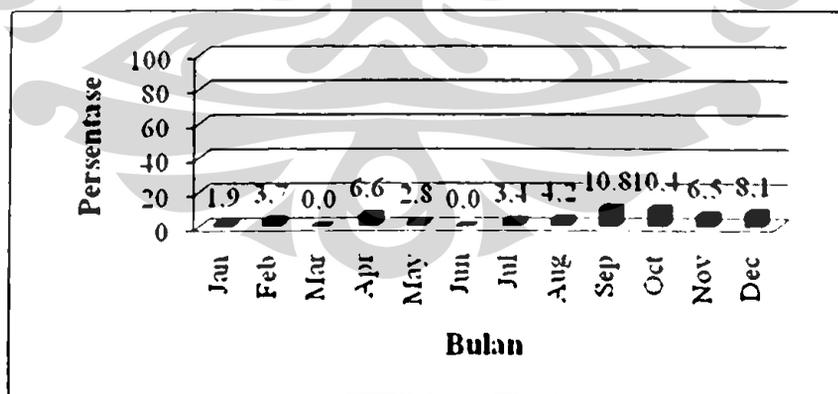
Sehingga hasil evaluasi dari penilaian kinerja berdasarkan kompetensi tersebut dianggap manajemen Hotel X kurang maksimal, antara lain: menunjukkan kinerja karyawan yang cenderung berada pada nilai rata-rata atau sedang (84,84%) (lihat gambar 1.1.); tidak dapat memprediksi kinerja karyawan di masa mendatang; belum teridentifikasinya tingkat kecocokan antara standar minimum tingkat penguasaan suatu level jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan; kompetensi-kompetensi yang terpilih belum sepenuhnya mewakili nilai, budaya, tujuan dan kebutuhan perusahaan; karyawan masih belum mengerti mengenai kompetensi sebagai dasar penilaian; dan kompetensi-kompetensi yang terdapat di dalam penilaian kinerja masih belum bisa berperan sebagaimana yang diharapkan perusahaan yaitu sebagai acuan dalam pengambilan keputusan-keputusan dalam perencanaan dan pengembangan karyawan.



Gambar 1.1. Grafik Hasil Penilaian Kinerja Berdasarkan Kompetensi Tahun 2009
(Penilaian Kinerja Hotel X, 2009; telah diolah kembali)

Hotel X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Untuk perusahaan yang bergerak di bidang jasa, kualitas pelayanan merupakan faktor utama, terpenting dan dapat menjadi salah satu keunggulan kompetitif untuk bersaing dengan para kompetitornya. Hal tersebut sesuai dengan misi, prinsip-prinsip dasar, dan azas Hotel X yang sangat menekankan pada pelayanan terbaik dan memuaskan.

Data *Guest Comment* mengenai Hotel X pada tahun 2009, tamu atau pelanggan menunjukkan adanya ketidakpuasan pada pelayanan hampir di setiap bulannya (lihat gambar 1.2.); dengan adanya data tersebut dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan Hotel X belum maksimal. Dengan demikian, manajemen Hotel X menganggap bahwa diperlukan strategi untuk selalu menciptakan, mengembangkan dan menjaga kualitas pelayanan yang memuaskan agar selaras dengan misi, prinsip-prinsip dasar dan azas Hotel X. Salah satu strateginya adalah dengan mengetahui dan mengembangkan tingkat PKO. PKO dipilih sebagai strategi karena beberapa penelitian menyatakan bahwa PKO memiliki pengaruh terhadap tingkat kualitas pelayanan terutama pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa (Morrison, 1996; Bell & Menguc, 2002; Yoon & Suh, 2003). Namun demikian, Hotel X belum pernah melakukan pengukuran PKO pada karyawannya, sehingga belum diketahui seberapa besar tingkat PKO yang dimiliki karyawan Hotel X yang dapat berkontribusi dalam menciptakan efektivitas dan efisiensi Hotel X.



Gambar 1.2. Grafik Rekapitulasi Ketidakpuasan Tamu terhadap aspek Pelayanan (*servicing*) pada Tahun 2009

(Komentar Tamu (*Guest Comment*) Hotel X, 2009; telah diolah kembali)

Meninjau pentingnya kompetensi dan PKO untuk menciptakan dua keunggulan kompetitif yaitu SDM dengan kompetensi tinggi dan kualitas pelayanan yang memuaskan, sehingga diharapkan kompetensi dan PKO juga dapat saling bersinergi untuk berkontribusi dalam menciptakan efektivitas dan efisiensi perusahaan guna mencapai kesuksesan dalam menghadapi persaingan. Untuk menciptakan sinergi antara kompetensi dan PKO, terlebih dahulu perlu mengetahui pengaruh kompetensi – dalam hal ini, kepemilikan kompetensi – terhadap tingkat PKO. Namun demikian, Hotel X belum pernah melakukan pengukuran pengaruh tersebut.

Sehubungan dengan uraian permasalahan Hotel X di atas, peneliti berpendapat bahwa Hotel X perlu melakukan peninjauan ulang terhadap kompetensi-kompetensi yang sebelumnya telah dimiliki Hotel X dan menyusun kompetensi-kompetensi baru yang sesuai dengan kebutuhan Hotel X. Penyusunan kompetensi Hotel X dilakukan dengan tahap-tahap penyusunan berdasarkan *Loma's Competency Dictionary* dan kemudian dihimpun dalam satu model kompetensi yang terdiri berbagai kompetensi beserta definisinya, indikator perilaku dan standar minimum tingkat penguasaan suatu level jabatan (matriks kompetensi); adanya sosialisasi kompetensi kepada seluruh karyawan; dan adanya keterlibatan penuh dari manajemen puncak sehingga diharapkan dapat mencakup nilai, budaya, tujuan dan kebutuhan Hotel X. Pada akhirnya, model kompetensi tersebut dapat diintegrasikan pada fungsi-fungsi SDM. Salah satunya adalah dengan kembali mengadakan penilaian kinerja yang berdasarkan pada kompetensi yang baru disusun tersebut, sehingga kemudian akan menghasilkan kepemilikan kompetensi karyawan; dalam penelitian ini difokuskan hanya pada kepemilikan kompetensi pada karyawan level staf. Dengan adanya pengukuran kepemilikan kompetensi karyawan berdasarkan model kompetensi yang akan disusun diharapkan manajemen dapat mengidentifikasi kepemilikan kompetensi karyawan (baik yang unggul atau rata-rata) di masa sekarang, memprediksi kinerja karyawan di masa mendatang, mengetahui tingkat kecocokan antara standar minimum tingkat penguasaan suatu level jabatan (matriks kompetensi) dengan kompetensi yang dimiliki karyawan dan mengambil keputusan-keputusan dalam perencanaan dan pengembangan karyawan.

Di sisi lain, untuk mengatasi masalah kualitas pelayanan yang merupakan faktor penting untuk perusahaan jasa seperti Hotel X, peneliti merasa Hotel X perlu mengukur tingkat PKO karyawan sehingga mendapatkan gambaran sejauhmana tingkat PKO pada karyawan, baik secara keseluruhan maupun dimensional. Gambaran tingkat PKO karyawan yang didapat dari pengukuran akan menentukan perencanaan pengembangan PKO pada karyawan, misalnya pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan PKO. Diharapkan dengan adanya pengembangan PKO dapat menciptakan, mengembangkan dan menjaga kualitas pelayanan yang memuaskan. Pengukuran tingkat PKO akan dilakukan pada karyawan level staf dengan masa kerja lebih dari dua tahun, menggunakan metode pengambilan sampel *convenience sampling* dan kuesioner PKO peneliti sebelumnya (Jaya, 2009) yang mengadaptasi alat ukur dari berbagai tokoh (Farh, Zhong, & Organ, 2004; Podsakoff, dkk. 2000; Farh, Earley, & Lin, 1997) dan memadukan dimensi-dimensi PKO tersebut sesuai dengan budaya timur (Indonesia).

Telah dikemukakan sebelumnya bahwa kompetensi dan PKO dapat menciptakan dua keunggulan kompetitif yaitu SDM dengan kompetensi tinggi dan kualitas pelayanan yang memuaskan. Kompetensi dan PKO diharapkan juga saling bersinergi untuk berkontribusi dalam menciptakan efektivitas dan efisiensi perusahaan guna mencapai kesuksesan dalam menghadapi persaingan; sehingga dalam hal tersebut, peneliti merasa penting untuk melakukan pengukuran pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO di Hotel X, dengan responden karyawan level staf dengan masa kerja lebih dari dua tahun. Dengan pengukuran tersebut peneliti ingin mengetahui ada atau tidaknya dan seberapa besar pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO. Peneliti menduga bahwa kepemilikan kompetensi berpengaruh terhadap tingkat PKO pada karyawan level staf. Pengukuran tersebut penting dilakukan karena hasil pengukuran tersebut dapat memberi gambaran bagi manajemen Hotel X untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO; sehingga kemudian dapat membantu manajemen Hotel X untuk menentukan langkah-langkah perencanaan dan pengembangan kompetensi di kemudian hari untuk menciptakan dan mengembangkan tingkat PKO.

1.3 Masalah

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka masalah dapat dirumuskan menjadi suatu pertanyaan yang akan dijawab dalam penelitian ini.

1. Model kompetensi seperti apa yang sesuai untuk Hotel X?
2. Bagaimana profil kepemilikan kompetensi karyawan level staf di Hotel X?
3. Bagaimana profil tingkat PKO pada karyawan level staf di Hotel X?
4. Seberapa besar pengaruh kepemilikan kompetensi karyawan level staf terhadap tingkat PKO di Hotel X?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui model kompetensi untuk Hotel X.
2. Mengetahui profil kepemilikan kompetensi karyawan level staf di Hotel X.
3. Mengetahui profil tingkat PKO karyawan level staf di Hotel X.
4. Mengetahui pengaruh kepemilikan kompetensi karyawan level staf terhadap tingkat PKOnya di Hotel X.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis penelitian ini adalah:

1. Memperkaya literatur mengenai kompetensi, model kompetensi dan PKO dalam konteks psikologi industri organisasi.
2. Mendapatkan gambaran mengenai tingkat kepemilikan kompetensi dan PKO di salah satu perusahaan jasa.

1.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat penelitian ini secara praktis adalah:

1. Memberikan masukan pada pihak manajemen Hotel X dalam menyusun model kompetensi dan melakukan pengukuran kepemilikan kompetensi, PKO serta pengaruh kepemilikan kompetensi dan PKO. Hal tersebut dapat dipakai pihak manajemen sebagai pertimbangan dalam upaya peningkatan mutu organisasi.
2. Memberikan acuan bagi pihak manajemen Hotel X untuk melakukan perencanaan pengembangan kompetensi dan PKO pada karyawannya terkait dengan hasil yang didapat dari pengukuran kepemilikan kompetensi dan tingkat PKO.
3. Memberikan masukan dan perbandingan dalam pembahasan masalah yang berkaitan dengan penelitian ini pada pihak-pihak lain yang berkepentingan.

1.6 Sistematika Penulisan

Hasil penelitian ini secara keseluruhan akan disajikan dalam sistematika sebagai berikut:

Bab 1: Pendahuluan

Bagian ini membahas mengenai latar belakang diadakannya penelitian ini yang menyatakan bahwa dua keunggulan kompetitif, yaitu SDM dengan kompetensi tinggi dan kualitas pelayanan yang memuaskan, diperlukan perusahaan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi yang kemudian mengantarkan pada kesuksesan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Dalam hal ini, strategi yang dipilih Hotel X untuk menciptakan dua keunggulan kompetitif tersebut adalah dengan menyusun model kompetensi, mengukur kepemilikan kompetensi karyawan, tingkat PKO dan pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO pada karyawan level staf. Selanjutnya, dilakukan perumusan masalah, pernyataan tujuan, manfaat dan sistematika penulisan penelitian ini.

Bab 2: Tinjauan Pustaka

Secara umum bab ini berisikan hasil studi literatur terhadap buku-buku, penelitian, jurnal dan artikel-artikel mengenai kompetensi dan PKO. Pembahasan mengenai kompetensi mencakup pengertian kompetensi, klasifikasi kompetensi, pengertian model kompetensi, tahap penyusunan model kompetensi, dan manfaat model kompetensi dalam fungsi-fungsi SDM. Di sisi lain, pembahasan mengenai PKO terdiri dari pengertian PKO, dimensi PKO, anteseden yang mempengaruhi PKO, dan upaya meningkatkan PKO melalui penerapan PKO dalam fungsi SDM: pelatihan dan pengembangan. Selanjutnya, dibahas mengenai dinamika hubungan antara kompetensi dan PKO dan model penelitian.

Bab 3: Metode Penelitian

Bagian metode penelitian membahas mengenai beberapa hal antara lain: intervensi, pendekatan penelitian, karakteristik responden, teknik pengambilan sampel, instrumen penelitian, metode pengambilan data, prosedur penelitian, dan metode analisis penelitian.

Bab 4: Analisis dan Interpretasi Data

Bab ini menjelaskan hasil penelitian ini yang dibagi dalam dua tahap yaitu hasil penyusunan model kompetensi dan hasil pengukuran pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO. Hasil tahap penyusunan model kompetensi terdiri dari 5 bagian, yaitu hasil identifikasi, hasil perencanaan penyusunan model kompetensi, hasil pengumpulan data, hasil analisa data dan hasil finalisasi. Hasil pengukuran pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO terdiri dari gambaran responden, gambaran skor variabel penelitian (kepemilikan kompetensi dan tingkat PKO), dan pengujian terhadap hipotesis penelitian.

Bab 5: Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisikan kesimpulan yang memuat rangkuman dari hasil tinjauan dan analisis penelitian serta saran-saran yang berguna bagi pihak yang membutuhkan.

BAB 2

TINJAUAN TEORITIS

Pada bab ini akan diuraikan lebih lanjut mengenai konsep kompetensi dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Dinamika mengenai kedua variabel tersebut dan model penelitian juga akan dibahas.

2.1 Kompetensi

Pada sub bab ini akan dibahas mengenai pengertian kompetensi, klasifikasi kompetensi, pengertian model kompetensi, tahapan penyusunan kompetensi dan manfaat model kompetensi.

2.1.1 Pengertian Kompetensi

Pengertian kompetensi telah banyak dikemukakan oleh berbagai ahli kompetensi, antara lain sebagai berikut:

Spencer dan Spencer (1993) dalam bukunya *Competency at Work* memberikan definisi kompetensi sebagai, "*An underlying characteristics of an individual that causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*" (p. 9). Kompetensi merupakan karakteristik dasar dari individu yang menjadi penyebab dari referensi kriteria dan/atau kinerja superior pada suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Pengertian kompetensi tersebut mengandung tiga hal penting, yaitu:

1. Karakteristik yang mendasar (*underlying characteristic*)

Hal tersebut berarti bahwa terdapat karakteristik yang berada pada bagian dalam dan bertahan dalam kepribadian individu sehingga dapat memprediksi tingkah laku dalam berbagai situasi dan tugas kerja. Lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu:

- a. Motif (*Motive*)

a. **Motif (*Motive*)**

Merupakan hal-hal yang cenderung dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang dan mendorong atau mengarahkan orang tersebut melakukan suatu tindakan.

b. **Sifat (*Trait*)**

Merupakan ciri-ciri fisik atau respon yang dapat diobservasi dan bersifat menetap terhadap suatu situasi atau informasi.

c. **Konsep Diri (*Self Concept*)**

Merupakan sikap, nilai-nilai, atau gambaran diri seseorang yang dapat meramalkan tindakan atau perilaku yang akan ditampilkan oleh seseorang pada situasi tertentu.

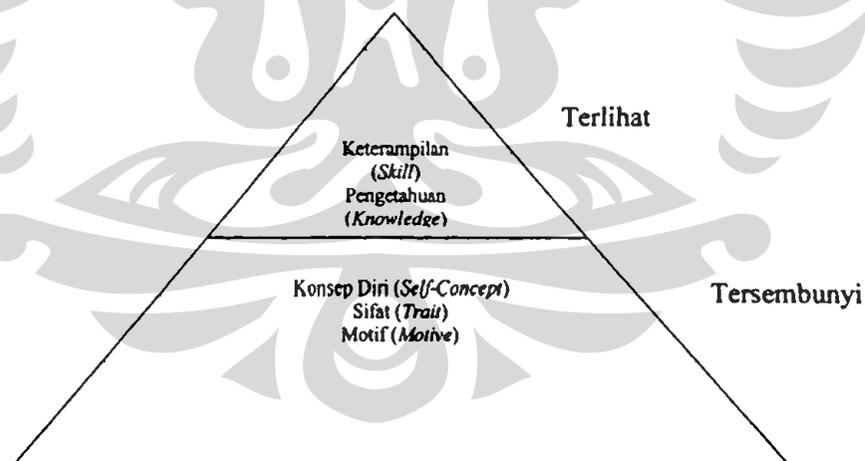
d. **Pengetahuan (*Knowledge*)**

Merupakan informasi yang dimiliki seseorang mengenai suatu hal atau bidang tertentu

e. **Keterampilan (*Skill*)**

Merupakan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu tugas fisik maupun mental tertentu.

Lima karakteristik tersebut digambarkan seperti gambar 2.1.



Gambar 2.1. *The Iceberg model of the competence*

(Spencer & Spencer, 1993; telah diolah kembali)

Dari bagan di atas, diketahui bahwa motif, sifat dan konsep diri merupakan karakteristik yang tersembunyi dan mendasar di dalam diri setiap individu, sedangkan keterampilan dan pengetahuan berada pada permukaan sehingga cenderung lebih terlihat. Pengetahuan dan keterampilan merupakan karakteristik yang lebih mudah dikembangkan atau diubah; konsep diri cukup sulit dirubah, namun masih mungkin dilakukan melalui pelatihan; sedangkan motif dan sifat merupakan karakteristik tersulit untuk dikembangkan atau diubah.

2. Menjadi penyebab (*causally related*),

Hal ini kompetensi menyebabkan atau memprediksikan tingkah laku dan kinerja individu.

3. Referensi kriteria (*criterion-reference*)

Hal ini berarti kompetensi dapat memprediksi karyawan yang bekerja dengan baik ataupun buruk, sesuai dengan pengukuran dalam beberapa kriteria atau standar tertentu. Kriteria tersebut adalah:

- a. Kinerja superior (*superior performance*), merupakan kinerja yang berada di atas kinerja rata-rata.
- b. Kinerja efektif (*effective performance*), merupakan kinerja minimal yang masih dapat diterima dalam level pekerjaannya, yang dapat dikatakan sebagai batas minimal karyawan dianggap berkompeten dalam melakukan pekerjaannya.

Pengertian kompetensi juga dikemukakan oleh Loma (1998) dalam *Loma's Competency Dictionary*, yaitu "*The personal aspects of employee that enable him or her to achieve superior performance*" (p. 1). Kompetensi merupakan aspek personal dari karyawan yang memungkinkannya mencapai kinerja yang superior.

Ganesh Shermon (2004), dalam bukunya yang berjudul *Competency Based HRM* (2004) menjelaskan kompetensi melalui dua konteks yang berbeda, yaitu "*First, addresses the ability of an individual to perform effectively in a job-relevant area. The second, is a definition of what is required of an individual, for effective performance*" (p. 11 – 12). Pertama, menekankan pada kemampuan individu untuk menampilkan kinerja yang efektif dalam lingkup pekerjaan

tertentu. Kedua, mengidentifikasi apa yang dibutuhkan dari individu untuk dapat menghasilkan kinerja yang efektif.

Definisi pertama menjelaskan tingkatan yang dapat dilakukan oleh individu dan seberapa penting kompetensi tersebut untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan definisi kedua menjelaskan tentang kompetensi apa yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Meskipun demikian, dalam buku *Competency Based HRM* tersebut ia lebih menggunakan definisi yang kedua dari dua definisi di atas.

Berdasarkan penjelasan di atas, definisi kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karakteristik individu berupa pengetahuan, keterampilan, sikap serta karakteristik dasar lainnya yang mampu membedakan antara individu yang memiliki kinerja superior dengan individu yang memiliki kinerja rata-rata maupun dibawah rata-rata. Sedangkan yang dimaksud dengan kepemilikan kompetensi dalam penelitian ini adalah kompetensi yang dimiliki karyawan berdasarkan hasil penilaian kompetensi yang terdapat dalam penilaian kinerja.

2.1.2 Klasifikasi Kompetensi

Para ahli kompetensi mengklasifikasikan kompetensi berdasarkan kategorisasi tertentu. Spencer & Spencer (1993), menggolongkan kompetensi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Kompetensi Minimum (*Threshold Competencies*)

Merupakan karakteristik penting yang minimal harus dimiliki oleh seseorang dalam suatu pekerjaan, namun tidak membedakan antara individu dengan kinerja superior dan individu dengan kinerja rata-rata.

2. Kompetensi Pembeda (*Differentiating Competencies*)

Merupakan karakteristik yang membedakan antara individu dengan kinerja superior dan individu dengan kinerja rata-rata.

Sedangkan *Loma's Competency Dictionary* mengelompokkan kompetensi berdasarkan luasnya lingkup kompetensi dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Kompetensi Inti (*Core Competencies*)

Merupakan aspek-aspek unik yang diperlukan oleh seluruh karyawan dalam suatu organisasi, agar organisasi memiliki keunggulan kompetitif. Tanpa adanya kompetensi ini, karyawan tidak akan menampilkan kinerja secara efektif dan organisasi tidak akan berhasil.

2. Kompetensi Khusus (*Specific Competency*)

Merupakan aspek-aspek unik yang perlu dimiliki oleh karyawan untuk menghasilkan kinerja yang superior dalam suatu jenis atau kelompok pekerjaan tertentu.

Berdasarkan aplikasi dari kompetensi, Shermon (2004) membagi kompetensi menjadi dua kategori, yaitu:

1. Kompetensi Teknis (*Hard Competencies* atau *Technical Competencies*)

Kompetensi teknis berhubungan dengan bidang keahlian tertentu seperti industri, proses, teknologi atau lingkup fungsional tertentu sebagai pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi ini biasanya diperoleh melalui pelatihan-pelatihan (misalnya: kursus kerja, pendidikan formal) yang dapat dilengkapi dengan sertifikasi.

2. Kompetensi Non-Teknis (*Non-Technical Competencies* atau *Soft Skill Competencies*)

Kompetensi ini biasanya berupa kemampuan atau atribut personal seperti keberanian mengambil resiko, fleksibilitas, kesabaran dan komitmen. Kompetensi ini umumnya di desain untuk mendeskripsikan tingkah laku atau kemampuan yang tidak bersifat spesifik untuk bidang industri, proses dan area fungsional tertentu.

Dalam penelitian ini, klasifikasi kompetensi yang dipakai adalah klasifikasi kompetensi menurut *Loma's Competency Dictionary* yaitu kompetensi inti dan kompetensi spesifik.

2.1.3 Pengertian Model Kompetensi

Model kompetensi diperlukan untuk dapat mengaplikasikan pendekatan kompetensi dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam bukunya (*Loma's Competency Dictionary*), Loma (1998) mengemukakan definisi model kompetensi, yaitu “ *A set of competencies that are important for superior performance of a job or a group of jobs. The model provide a road map to help individuals understand how to achieve success in a particular job or situation*” (p. 1). Suatu set kompetensi-kompetensi yang paling penting dalam menampilkan kinerja yang superior pada suatu jabatan atau kelompok jabatan. Model kompetensi dapat dijadikan sebagai peta yang membantu individu memahami bagaimana mencapai keberhasilan dalam pekerjaan atau situasi tertentu.

Definisi tersebut didukung oleh definisi model kompetensi yang dikemukakan oleh Shermon (2004), sebagai berikut “*Grouping of individual competencies, which describes all, or most of the requirements for job, function, or organizational success*” (p. 12). Model kompetensi merupakan sekelompok kompetensi individual, yang menggambarkan keseluruhan atau sebagian besar persyaratan dari jabatan, fungsi atau kesuksesan organisasi.

Menurut Loma (1998) perusahaan harus menentukan jumlah kompetensi dalam model kompetensi secara tepat. Loma merekomendasikan untuk menentukan delapan sampai dua belas kompetensi (inti dan spesifik) untuk suatu jabatan tertentu, dengan komposisi tiga sampai lima kompetensi inti dan lima sampai tujuh kompetensi spesifik untuk jabatan atau kelompok jabatan tertentu. Sedangkan beberapa tokoh kompetensi lain yang teorinya digunakan dalam penelitian ini, tidak menyebutkan secara spesifik jumlah kompetensi yang harus dimiliki oleh suatu jabatan tertentu.

Setiap kompetensi dalam suatu model kompetensi dijelaskan dalam suatu definisi serta sejumlah indikator perilaku. Indikator perilaku biasanya terdapat pada masing-masing level. Biasanya angka terkecil menunjukkan tingkat penguasaan dan kompleksitas perilaku yang paling rendah sedangkan angka terbesar menunjukkan sangat menguasai pada perilaku yang semakin kompleks. Spencer dan Spencer (1993) menggunakan skala -1 sampai 9 untuk menunjukkan level kompetensi. Loma (1998) menggunakan skala 1 sampai 9 dengan

mengelompokkannya menjadi tiga bagian, yaitu *basic* (1-3), *moderate* (4-6) dan *high* (7-9). Sedangkan Shermon (2004) menggunakan skala 1 sampai 5 untuk menunjukkan tingkat penguasaan. Tingkat penguasaan yang akan dipakai dalam penelitian ini mengacu pada tingkat penguasaan Shermon (2004), akan tetapi level *expert* akan dihilangkan sehingga jumlah level menjadi empat. Hal tersebut dimaksudkan untuk meminimalisir adanya kecenderungan menilai pada level tengah (*central tendency*) apabila level berjumlah ganjil, dalam melakukan proses penilaian kompetensi karyawan.

Tabel 2.1. Tingkat Penguasaan Shermon

No.	Level	Deskripsi
1.	Mengetahui (<i>Exposed</i>)	Memiliki kompetensi yang terbatas dengan sedikit pengalaman praktis.
2.	Mengembangkan (<i>Development</i>)	Memiliki kompetensi dengan beberapa pengalaman praktis yang terbatas dan membutuhkan pengawasan dalam pelaksanaannya.
3.	Mencukupi (<i>Proficient</i>)	Memiliki kompetensi yang substansial dan mampu mengaplikasikannya tanpa pengawasan.
4.	Menguasai (<i>Mastery</i>)	Memiliki kompetensi yang luas, mampu mengaplikasikannya dalam situasi yang kompleks serta mampu mensupervisi orang lain.
5.	Ahli (<i>Expert</i>)	Memiliki kompetensi yang sangat luas, dengan kontribusi yang dapat mempengaruhi pengetahuan pada area keahliannya.

(Shermon, 2004; telah diolah kembali)

Model kompetensi juga mencakup standar minimum tingkat penguasaan suatu level jabatan (matriks kompetensi). Hal tersebut membantu dalam memahami level kompetensi yang dibutuhkan pada berbagai level jabatan, mengidentifikasi sejauh mana tingkat kompetensi yang dimiliki seorang karyawan, apakah sudah sesuai dengan standar yang dipersyaratkan dalam pekerjaan serta kompetensi apa saja yang perlu dikembangkan atau ditingkatkan.

Beberapa ahli kompetensi (Spencer & Spencer, 1993; Loma, 1998; Shermon, 2004) berpendapat bahwa model kompetensi dapat diaplikasikan ke

dalam fungsi-fungsi SDM (misalnya sistem perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian kinerja serta sistem imbalan/kompensasi) sebagai dasar pengelolaan fungsi-fungsi SDM tersebut dalam suatu perusahaan.

Dengan demikian, pengertian model kompetensi dalam penelitian ini adalah sekumpulan kompetensi (kompetensi dasar dan kompetensi khusus) yang dibutuhkan karyawan untuk menampilkan kinerja yang superior, dilengkapi dengan indikator perilaku setiap kompetensi dan standar minimum tingkat penguasaan suatu level jabatan; dan diaplikasikan pada fungsi-fungsi SDM.

2.1.4 Tahap Penyusunan Model Kompetensi

Loma (1998) dalam *Loma's Competency Dictionary* memaparkan tahapan penyusunan model kompetensi. Tahap penyusunan model kompetensi terdiri dari lima tahap, yaitu:

1. Mengidentifikasi tujuan dari pembuatan model kompetensi

Agar berhasil mencapai hasil yang baik dalam penerapan model kompetensi, perusahaan harus memiliki alasan yang dari segi bisnis memaksa perusahaan untuk menerapkan model ini. Dengan demikian, penggunaan model kompetensi dapat membantu perusahaan dalam mencapai sasarannya. Langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah:

- a. Menetapkan strategi organisasi

Sebuah model kompetensi akan lebih dari efektif jika bersinergi dengan strategi, sistem nilai, dan sasaran organisasi. Sehingga, hal-hal tersebut perlu ditelaah secara mendalam.

- b. Mengidentifikasi penerapan model kompetensi

Langkah selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap segala kemungkinan penggunaan model kompetensi di dalam organisasi dan menetapkan aplikasi-aplikasi yang mempunyai potensi terbesar. Untuk aplikasi pertama, sebaiknya dipilih aplikasi model kompetensi yang akan memenuhi kebutuhan mendasar dari organisasi, mudah dilaksanakan, dan dapat menunjukkan hasil yang cepat.

c. Memilih lingkup model kompetensi

Sebuah model kompetensi dapat dikembangkan untuk sebuah pekerjaan, sekelompok pekerjaan, sebuah unit bisnis, atau untuk keseluruhan organisasi. Dalam tahap ini perlu ditentukan ruang lingkup dari pengembangan model kompetensi di organisasi.

2. Merancang penyusunan model kompetensi

Pada tahap ini, dilakukan langkah-langkah awal untuk mengembangkan kompetensi-kompetensi yang akan dimasukkan dalam model kompetensi yang akan disusun. Langkah-langkahnya adalah:

a. Menetapkan pihak-pihak yang akan dilibatkan dalam penyusunan model kompetensi.

Pihak-pihak yang perlu dipertimbangkan untuk terlibat dalam pembuatan model kompetensi antara lain pimpinan puncak perusahaan, para manajer yang terkait, para pemegang jabatan yang berprestasi sangat baik, staf Departemen SDM, dan ahli-ahli kompetensi.

b. Memilih pendekatan yang tepat untuk mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan.

Pendekatan yang tepat untuk mengidentifikasi kompetensi umum/inti dan kompetensi khusus adalah:

a) Kompetensi Dasar (*Core competency*)

Yaitu dengan melakukan pertemuan dengan para pimpinan puncak perusahaan. Dalam pertemuan ini terutama dibahas secara mendalam tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi, misi, dan juga sasaran-sasaran organisasi dan kompetensi inti yang diperlukan untuk menghadapinya.

b) Kompetensi Khusus (*Specific competency*)

Yaitu dengan metode seperti *Focus Group Discussion* (FGD) dan survei dengan para karyawan ahli (*job expert*) atau (BEI) dengan para pemegang jabatan, baik yang prestasinya rata-rata maupun superior.

3. Mengumpulkan data untuk mengidentifikasi kompetensi

Dalam melakukan pengumpulan data, langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah:

a. Mengidentifikasi kompetensi dasar dengan manajemen puncak

Sebelum memulai pertemuan dengan para pimpinan puncak perusahaan, sebaiknya perancang memberikan informasi yang tepat mengenai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dari pertemuan dan pihak yang memfasilitasi pertemuan. Hal-hal yang perlu dibahas adalah:

- a) Proses yang akan dilalui oleh para pimpinan puncak perusahaan dalam mengenai kompetensi dasar, cara pengenalan kompetensi dasar oleh karyawan ahli, dan kaitan penggunaan kompetensi dasar dan kompetensi khusus.
- b) Keputusan mengenai jenis jabatan yang perlu memiliki kompetensi dasar, serta cara aplikasi model kompetensi, misalnya untuk penilaian kinerja.
- c) Kaitan antara kompetensi dasar dengan tantangan, sasaran, dan misi perusahaan.
- d) Konsensus mengenai rangkaian kompetensi dasar yang akan diaplikasikan di perusahaan dan dukungan yang diperlukan untuk menerapkannya.

b. Mengidentifikasi kompetensi khusus dengan karyawan ahli

Hal ini dilakukan dengan tiga cara yaitu:

a) *Focus Group Discussion* (FGD)

Dalam proses ini pengumpulan data mengenai tantangan dan persyaratan jabatan dikumpulkan melalui proses diskusi yang terstruktur dengan para karyawan ahli. Dari hasil FGD ini, kompetensi yang secara jelas tidak penting untuk pekerjaan, dapat dihilangkan lebih awal sebelum diproses lebih lanjut. Alternatif lainnya adalah munculnya kompetensi-kompetensi tambahan, khususnya kompetensi yang bersifat teknis.

b) Survei

Berdasarkan hasil FGD, perancang dapat menyusun sebuah survei, yaitu dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada sejumlah besar karyawan ahli. Isi dari survei tersebut adalah kompetensi-kompetensi yang dipilih dalam FGD. Hasil dari survei kemudian disimpulkan dan dianggap sebagai persepsi dari para pekerja tentang kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan bagi pekerjaan yang sedang dinilai.

c) Behavioral Event Interview (BEI)

Proses pengumpulan data dilakukan dengan wawancara secara mendalam dengan sejumlah pemegang jabatan yang mempunyai prestasi kerja rata-rata dan superior. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai cara mereka menangani situasi-situasi kritis di jabatan mereka. Mengingat pendekatan ini memerlukan waktu yang cukup lama dan biaya yang cukup besar, maka sebaiknya digunakan hanya bila pekerjaan yang akan dibuat model kompetensinya relatif sedikit, dan organisasi memiliki pewawancara yang terlatih.

Dalam penelitian ini hanya dua metode yang dipakai untuk mengidentifikasi kompetensi khusus yaitu *Focus Group Discussion* (FGD) dan survei. Metode *Behavioral Event Interview* (BEI) tidak dipakai karena waktu penyusunan model kompetensi terbatas, ruang lingkup kompetensi mencakup seluruh departemen dan belum tersedianya pewawancara yang terlatih.

4. Menganalisis data dan membuat kesimpulan**a. Menganalisis data hasil survei**

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menganalisis hasil survei adalah:

- a) Menghitung respon-respon yang masuk dari masing-masing kelompok pekerjaan yang model kompetensinya akan dibuat secara terpisah.

- b) Membuat nilai rata-rata, nilai minimum, dan nilai maksimum dari tingkat kepentingan dan tingkat keterampilan yang diperlukan dari masing-masing kompetensi.
 - c) Membuat urutan tingkat kepentingan dan tingkat keterampilan yang dibutuhkan dari masing-masing kompetensi, dinilai dari yang paling tinggi hingga paling rendah.
- b. Merangkum hasil analisis yang diperoleh
5. Melakukan diskusi dan finalisasi model kompetensi

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam tahap ini adalah:

- a. Mempresentasikan hasil survei dengan pengambil keputusan
Para pengambil keputusan ini meliputi para pimpinan puncak perusahaan, manajer dan staf Departemen SDM yang akan mengaplikasikan model kompetensi, dan para manajer yang akan menjadi pengguna model tersebut.
- b. Mencapai konsensus mengenai model kompetensi
Sasaran dari proses ini adalah untuk mencapai konsesus mengenai sebuah model bersama yang aplikatif dan didukung oleh setiap orang.
- c. Membatasi jumlah kompetensi bagi setiap model
Untuk setiap model, jumlah kompetensi yang sebaiknya ada berjumlah 8-10 kompetensi. Hal ini tentunya tergantung dari kompleksitas jabatan.

2.1.5 Manfaat Model Kompetensi dalam Fungsi SDM

Beberapa ahli kompetensi (Spencer & Spencer, 1993; Loma, 1998; Shermon, 2004) berpendapat bahwa model kompetensi dapat diaplikasikan ke dalam fungsi-fungsi SDM (misalnya sistem perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian kinerja serta sistem imbalan/kompensasi). Dengan penggunaan model kompetensi dalam aplikasi fungsi-fungsi SDM dapat memberi manfaat baik bagi karyawan ataupun organisasi.

Lucia dan Lepsinger (1999), Zwell (2000) dan Shermon (2004) menyimpulkan manfaat-manfaat yang diperoleh (baik pada karyawan ataupun perusahaan) jika memiliki model kompetensi sebagai acuan dalam menjalankan fungsi SDM.

Manfaat-manfaat tersebut antara lain:

- a. Karyawan
 - a) Kemampuan untuk mentransfer ketrampilan, nilai, dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karier.
 - b) Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
 - c) Pilihan perubahan karir yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru.
 - d) Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- b. Perusahaan
 - a) Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang dibutuhkan.
 - e) Meningkatnya efektivitas rekrutmen dan seleksi dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.

- f) Seleksi yang dilakukan dengan berbasis kompetensi akan membuka kemungkinan yang lebih besar bagi organisasi untuk memperoleh karyawan dengan kriteria standar sesuai dengan harapan dan kebutuhan organisasi, sehingga dapat mengurangi tingkat *turnover* atau biaya yang diperlukan untuk mencari karyawan pengganti.
- g) Pelatihan dan pengembangan difokuskan pada kesenjangan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan perusahaan yang lebih khusus.
- h) Penilaian pada pembelajaran sebelumnya, penilaian hasil pelatihan dan pengembangan akan lebih tepat dan konsisten.
- i) Melalui pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi, maka evaluasi terhadap kondisi SDM dapat dilakukan berdasarkan standar perilaku atau kebiasaan yang telah ditetapkan untuk suatu jabatan.
- j) Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan terhadap standar yang ada.
- k) Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki ketrampilan yang akan diperoleh dalam pelatihan dan pengembangan.

2.2 Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO)

Pada sub bab ini akan dipaparkan mengenai pengertian PKO, dimensi PKO dan antecedens yang mempengaruhi PKO.

2.2.1 Pengertian PKO

Pengertian pertama mengenai PKO dipelopori oleh Organ (1988) dalam bukunya *Organizational citizenship behavior: The good soldier's syndrome* (dalam Podsakoff, dkk., 2000). Seiring dengan berjalannya penelitian-penelitian yang terus dilakukan Organ mengenai PKO, sehingga pada tahun 2006, Organ, Podsakoff dan McKenzie mengemukakan definisi PKO terbaru yaitu perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit masuk ke dalam sistem ganjaran formal, dan secara keseluruhan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi.

Beberapa ahli perilaku organisasi lainnya juga mempunyai pengertian tersendiri mengenai PKO. Menurut Dubrin (2000) PKO merupakan perilaku yang menunjukkan bahwa karyawan bekerja bagi kebaikan dan perkembangan organisasi walaupun tanpa ada perjanjian tentang *reward* yang akan diterimanya sehubungan dengan tugas tersebut. Robbins (2003) menyatakan bahwa PKO adalah perilaku sukarela yang bukan bagian formal dari pekerjaannya namun mendukung efektivitas fungsi-fungsi yang ada di dalam organisasi. Sependapat dengan Robbins (2003), McKenna (2000) menyatakan bahwa PKO merupakan perilaku individu yang memberikan kontribusi positif terhadap keseluruhan organisasi.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas, definisi PKO yang digunakan dalam penelitian ini adalah perilaku individu dalam organisasi di luar tugas-tugas dan tanggungjawab yang wajib dilakukannya dengan tanpa ada imbalan dan akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

2.2.2 Dimensi PKO

Salah satu literatur yang paling komprehensif membahas dimensi-dimensi PKO adalah meta analisis Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach (2000) yang mengelompokkan PKO ke dalam tujuh dimensi. Selain itu, Farh, Earley dan Lin (1997) serta Farh, Zhong dan Organ (2004) melakukan penelitian PKO dalam konteks budaya timur, sehingga memperoleh dimensi *emic* dalam budaya timur. Dimensi yang *emic* adalah dimensi yang hanya berlaku khusus dalam konteks budaya tertentu saja, berlawanan dengan dimensi *etic* atau universal yang berlaku secara umum tanpa mengindahkan konteks budaya.

Hasil meta analisis Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach (2000) mengorganisasikan dimensi-dimensi PKO ke dalam tujuh dimensi, yaitu:

1. Perilaku membantu:

Secara sukarela menolong orang lain yang menemui masalah dalam pekerjaan atau agar ia terhindar dari masalah pekerjaan.

2. Sportif:

Perilaku sukarela yang menunjukkan bahwa seseorang memiliki toleransi untuk menerima dan/atau tidak mengeluhkan keadaan-keadaan di organisasi yang dipersepsikan kurang ideal.

3. Loyalitas kepada organisasi:

Mempromosikan organisasi ke orang lain, melindungi dan mempertahankan organisasi dihadapan serangan luar, dan tetap berkomitmen pada organisasi dalam kondisi buruk.

4. Kerelaan mengikuti organisasi (*compliance*):

Menunjukkan internalisasi dan penerimaan seseorang pada peraturan, tata tertib, dan prosedur organisasi, dimana menghasilkan kepatutan yang luar biasa sehingga ia tetap patut walaupun tiada pengawasan.

5. Inisiatif individual:

Ikut serta dalam perilaku kerja di suatu tingkat yang melebihi syarat minimum atau di suatu tingkatan dimana hal tersebut sudah masuk dalam tingkat sukarela.

6. Sifat kewarganegaraan (*civic virtue*):

Menunjukkan perhatian atau komitmen pada organisasi secara keseluruhan dalam tingkatan makro.

7. Pengembangan diri:

Perilaku sukarela dimana karyawan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan.

Dalam konteks budaya timur, Farh, Earley dan Lin (1997) mengemukakan beberapa dimensi yang berbeda, yaitu:

1. Altruisme pada rekan kerja:

Perilaku sukarela untuk membantu orang di lingkungan kerja (seperti: rekan kerja, klien, atasan, bawahan) dalam hubungannya dengan masalah pekerjaan.

2. *Conscientiousness*:

Perilaku sukarela yang dilakukan karyawan melebihi persyaratan minimum dari organisasi dalam absensi, menuruti peraturan dan tata tertib, mengambil istirahat, bekerja keras dan yang lainnya.

3. Identifikasi terhadap organisasi:

Perilaku sukarela yang mengindikasikan bahwa seseorang peduli dan/atau terlibat secara langsung pada hal-hal yang terkait dengan kelangsungan hidup organisasi, misalnya: menghadiri sosialisasi peraturan baru di organisasi, membaca pengumuman/informasi terbaru dari organisasi, mempromosikan organisasi pada pihak luar, menjaga reputasi organisasi, dan memberi saran untuk kemajuan organisasi.

4. Keselarasan interpersonal:

Perilaku sukarela oleh karyawan untuk tidak mengejar kekuasaan dan keuntungan pribadi dengan efek negatif pada orang lain dan organisasi.

5. Melindungi sumber daya organisasi:

Perilaku sukarela oleh karyawan untuk menghindari perilaku negatif yang memanfaatkan peraturan dan sumber daya organisasi untuk kepentingan pribadi.

Dalam penelitiannya, Farh, Earley dan Lin (1997) menemukan dimensi *etic* (universal), yaitu altruisme, *conscientiousness* dan identifikasi dengan organisasi

(*civic virtue*); serta dimensi *emic*, keharmonisan interpersonal dan melindungi sumber daya organisasi.

Selanjutnya, Farh, Zhong dan Organ (2004) juga melakukan penelitian dengan sampel yang berbeda untuk menentukan dimensi PKO yang sesuai dengan budaya timur dengan hasil yang kurang lebih sama dengan dimensi di penelitian Farh, Earley dan Lin (1997) dan meta analisis Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach (2000). Serupa dengan penelitian Farh, Earley dan Lin (1997), Farh, Zhong dan Organ (2004) juga menemukan dimensi *etic* dan *emic*, yaitu:

Dimensi universal (*etic*) antara lain sebagai berikut:

1. Memiliki inisiatif (serupa dengan *conscientiousness* atau *compliance*):

Perilaku sukarela yang menunjukkan pengambilan tanggungjawab atau pekerjaan tambahan, seperti: secara sukarela melebihi batas jam kerja yang sesungguhnya, mengerjakan tugas-tugas tambahan dan berbagi informasi-informasi yang relevan mengenai pekerjaan dengan rekan kerja.

2. Membantu rekan kerja (serupa dengan perilaku membantu):

Membantu rekan kerja dalam berbagai hal, baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun tidak berhubungan dengan pekerjaan, termasuk membantu dalam hal-hal pekerjaan dan juga hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan.

3. Aktivitas mengemukakan pendapat:

Memberikan saran konstruktif atau berbicara untuk melarang tindakan yang merugikan organisasi.

4. Partisipasi kegiatan kelompok:

Berpartisipasi dalam kegiatan yang dibuat oleh organisasi atau oleh suatu kelompok pekerja; lebih cenderung ke partisipasi kegiatan yang dibentuk oleh kelompok pekerja.

5. Mempromosikan citra organisasi:

Mempromosikan citra organisasi ke pihak luar.

Dimensi *emic* antara lain sebagai berikut:

1. Pengembangan diri:

Perilaku sukarela karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan menambah pengetahuan dalam pekerjaan.

2. Partisipasi kegiatan sosial:

Partisipasi karyawan dalam kegiatan kesejahteraan masyarakat atau pelayanan masyarakat.

3. Melindungi dan menghemat sumber daya organisasi:

Perilaku sukarela yang menghemat sumber daya organisasi, menggunakan sumber daya pribadi (seperti: uang, informasi, jaringan sosial) untuk membantu organisasi dari kecelakaan (seperti: kebakaran atau banjir).

4. Menjaga kebersihan tempat bekerja:

Kebersihan di tempat kerja di tempat kerja dianggap sebagai suatu bentuk *conscientiousness*.

5. Keselarasan interpersonal.

Perilaku sukarela karyawan yang bertujuan untuk memfasilitasi dan menjaga hubungan selaras di tempat kerja.

Berdasarkan dimensi-dimensi PKO dari beberapa peneliti tersebut di atas, Jaya (2009) (bersama dengan Tim 9) mengadaptasi dan memilih dimensi-dimensi tersebut dengan menimbang persamaan konstruk yang ada dan kesesuaiannya dengan konteks budaya timur (Indonesia) dan mengecualikan dimensi-dimensi yang dianggap tidak sesuai dengan konteks budaya timur (Indonesia). Sehingga dimensi-dimensi PKO yang digunakan Jaya (2009) dalam penelitiannya adalah altruisme pada rekan kerja, identifikasi terhadap organisasi (Farh, Earley & Lin, 1997), sportivitas (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000), memiliki inisiatif, pengembangan diri, melindungi dan menghemat sumber daya organisasi, dan keselarasan interpersonal (Farh, Zhong & Organ, 2004). Uraian tujuh dimensi PKO tersebut yaitu:

1. Altruisme pada rekan kerja

Perilaku sukarela untuk membantu orang di lingkungan kerja (seperti: rekan kerja, klien, atasan, bawahan) dalam hubungannya dengan masalah pekerjaan.

2. Identifikasi terhadap organisasi

Perilaku sukarela yang mengindikasikan bahwa seseorang peduli dan/atau terlibat secara langsung pada hal-hal yang terkait dengan kelangsungan hidup organisasi.

ganjaran di luar wewenang pemimpin, jarak spasial dengan pemimpin, dan persepsi dukungan organisasi. Sedangkan perilaku kepemimpinan terdiri dari kepemimpinan transformasional, dukungan pemimpin (dari *path-goal theory*), dan *Leader-Member Exchange*.

Terdapat juga penelitian dari para peneliti lain yang membahas hubungan PKO dengan antesedennya yang dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi perusahaan. Ang, Dyne, dan Begley (2003) melakukan penelitian mengenai hubungan PKO dengan karyawan lokal dan asing dengan hasil tingkat PKO pada karyawan asing lebih rendah daripada karyawan lokal. Penelitian yang hampir serupa dengan Ang, Dyne, dan Begley (2003), Stamper dan Dyne (2001) menganggap karyawan paruh-waktu mempunyai tingkat PKO yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan penuh-waktu. Sedangkan Moorman dan Harland (2002) meneliti hal-hal yang mempengaruhi tingkat PKO pada karyawan sementara.

Selain itu, Farh, Earley, dan Lin (1997) dan Farh, Zhong, dan Organ (2004) meneliti PKO dalam budaya timur. Chen, Niu, Wang, Yang, dan Tsaur (2009) menganggap semakin tingginya tingkat standarisasi pekerjaan maka semakin tinggi pula tingkat PKO; penelitian tersebut dilakukan pada sektor jasa. Morrison (1996) menganggap bahwa PKO mempunyai pengaruh positif terhadap tingkat kualitas pelayanan.

2.2.4 Upaya Meningkatkan PKO melalui Penerapan PKO dalam Fungsi SDM: Pelatihan dan Pengembangan

Organ, Podsakoff dan McKenzie (2006) menyatakan PKO dapat diterapkan ke dalam fungsi-fungsi SDM, salah satunya adalah pelatihan dan pengembangan. Dengan penerapan PKO ke dalam pelatihan dan pengembangan, diharapkan akan meningkatkan PKO pada karyawan.

Penerapan PKO dalam pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan cara atau metode mentoring dalam satu periode tertentu. Beberapa penelitian menyatakan bahwa mentoring dapat meningkatkan PKO (Donaldson, Ensher, & Grant-Vallone, dalam Organ, Podsakoff dan McKenzie, 2006). Mentoring bisa dilakukan oleh atasan terhadap bawahan atau sesama rekan kerja. Dengan

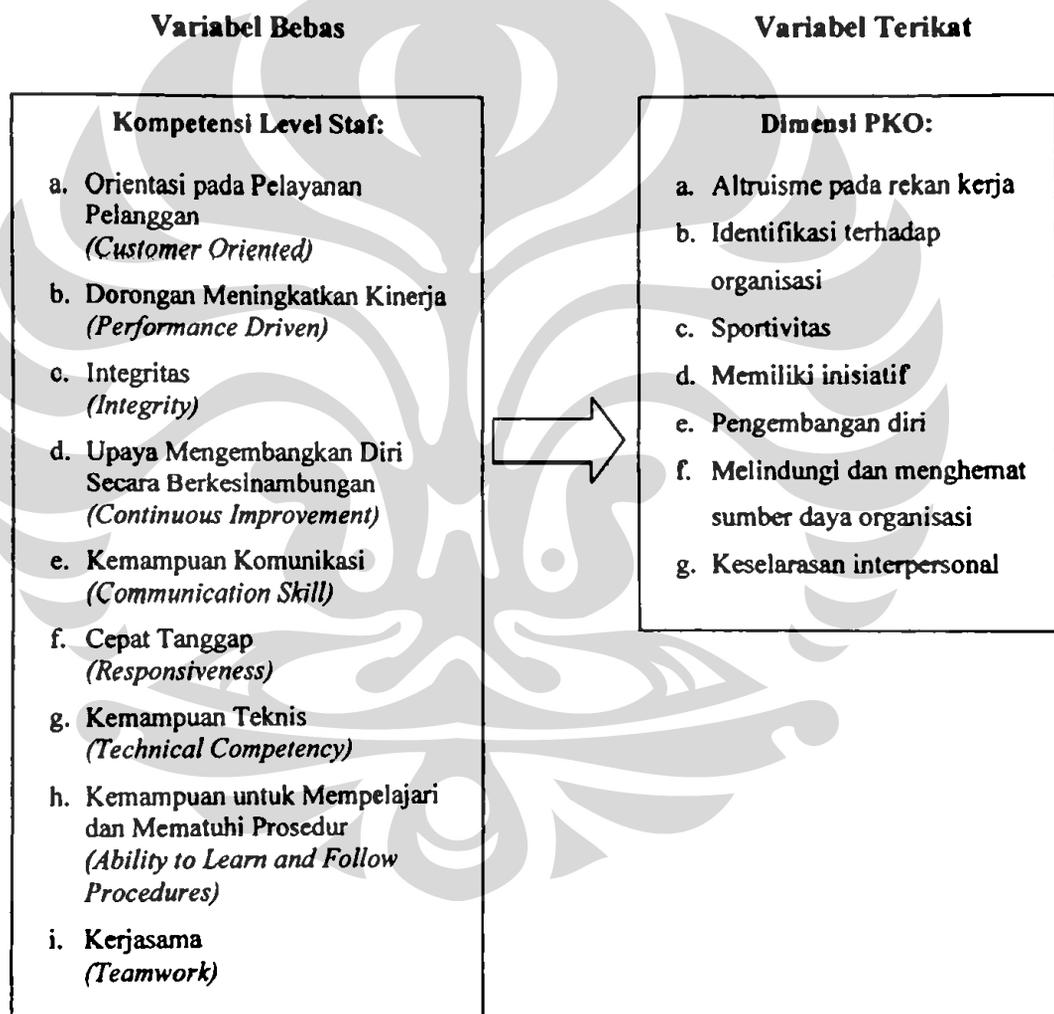
melakukan mentoring, mentor merupakan panutan bagi karyawan yang dididik (*protégé*) karena memberikan dukungan terhadapnya; sehingga kemudian mentoring menghasilkan kualitas hubungan diantara mentor dan karyawan yang dididik (*protégé*). Kualitas hubungan tergantung dari hubungan yang diciptakan, dukungan yang diberikan antara mentor dan karyawan yang dididiknya (*protégé*). Kualitas hubungan yang baik akan menciptakan dan meningkatkan PKO, misalnya perilaku membantu.

2.3 Dinamika Kompetensi dan PKO

Kompetensi merupakan karakteristik dasar dari individu yang menjadi penyebab dari referensi kriteria dan/atau kinerja superior pada suatu pekerjaan atau situasi tertentu (Spencer & Spencer, 1993). Kompetensi merupakan faktor yang dapat berkontribusi pada tingginya kinerja individu/karyawan serta efektivitas dan efisiensi perusahaan. Dengan kata lain, karyawan dituntut untuk memiliki dan menampilkan kompetensi yang efektif dan tinggi untuk dapat menciptakan dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Di sisi lain, PKO merupakan perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit masuk ke dalam sistem ganjaran formal, dan secara keseluruhan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi (Organ, Podsakoff & McKenzie, 2006); dan perilaku ini merupakan sebuah pilihan. Sehingga, walaupun kompetensi merupakan kewajiban dan PKO merupakan suatu perilaku sukarela bagi karyawan, keduanya merupakan dua faktor penting yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan sehingga sukses dalam menghadapi persaingan bisnis.

Penelitian Moorman (1991) menyatakan bahwa karyawan yang kompeten akan menciptakan PKO. Tremblay (2000) menambahkan bahwa kemungkinan penggunaan kompetensi dalam pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap PKO. Karyawan yang memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya akan meningkatkan tingkat PKO. Kagaari dan Munene (2007) menyatakan bahwa adanya hubungan antara kompetensi yang dimiliki seseorang dengan PKO-nya.

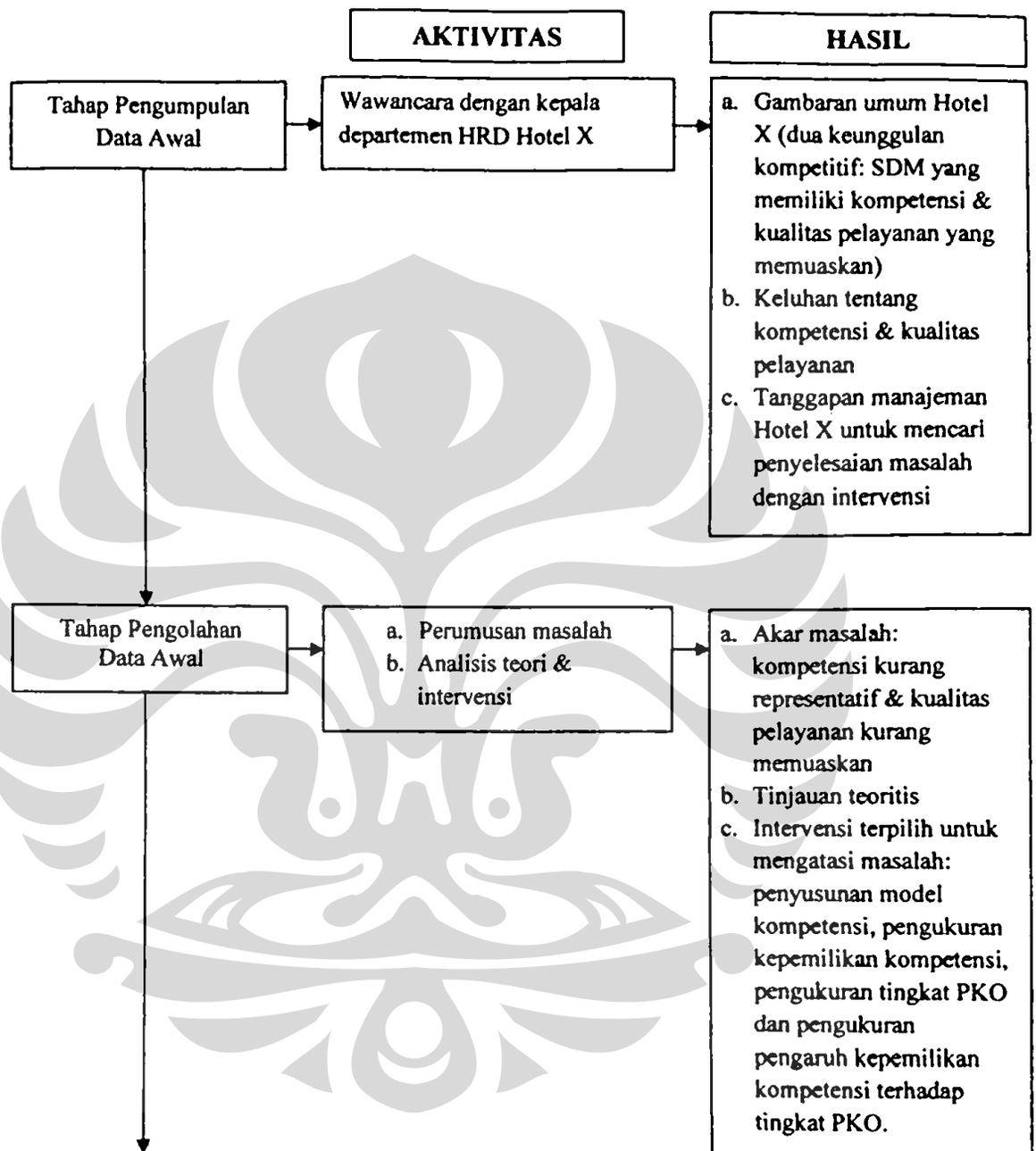
Terkait dengan Hotel X, kompetensi dan PKO, secara terpisah, dapat menciptakan dua keunggulan kompetitif Hotel X yaitu SDM dengan kompetensi tinggi dan kualitas pelayanan yang memuaskan. Hotel X mengharapkan karyawannya selain memiliki kompetensi yang tinggi, juga tingkat PKO yang tinggi. Kompetensi dan PKO, secara bersama, diharapkan juga saling bersinergi untuk berkontribusi dalam menciptakan efektivitas dan efisiensi perusahaan guna mencapai kesuksesan dalam menghadapi persaingan. Dinamika kompetensi dan PKO dapat dilihat pada gambar 2.2.



Gambar 2.2. Dinamika Kompetensi dan PKO

2.4. Model Penelitian

Model penelitian dapat dilihat pada gambar 2.3.



Gambar 2.3. Model Penelitian

BAB 3

METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan intervensi yang akan dilakukan, pendekatan penelitian, responden penelitian, instrumen yang akan digunakan, metode pengumpulan data, prosedur penelitian dan metode yang digunakan untuk menganalisis hasil penelitian. Penelitian ini adalah bagian dari payung penelitian mengenai kompetensi, sehingga salah satu penelitian yaitu model kompetensi dilakukan bersama.

3.1 Intervensi

Telah dikemukakan sebelumnya pada bab 1 bahwa dalam menghadapi persaingan, Hotel X memfokuskan pada dua keunggulan kompetitif yaitu SDM yang memiliki kompetensi tinggi dan kualitas pelayanan yang memuaskan. Namun demikian, Hotel X tengah menghadapi masalah terhadap dua keunggulan kompetitif tersebut; kompetensi-kompetensi yang telah dipakai dalam penilaian kinerja dianggap memiliki kekurangan dan kualitas pelayanan yang dianggap belum maksimal.

Mengenai masalah kompetensi-kompetensi Hotel X yang dianggap memiliki kekurangan, penulis melakukan intervensi yaitu menyusun kompetensi-kompetensi baru yang sesuai dengan kebutuhan Hotel X. Alasan melakukan intervensi tersebut adalah untuk mendapatkan kompetensi-kompetensi yang representatif untuk mengukur kompetensi karyawan, sehingga pada akhirnya dapat mengidentifikasi kepemilikan kompetensi karyawan dan melakukan langkah-langkah perencanaan dan pengembangan karyawan berdasarkan kepemilikan kompetensi yang dimilikinya. Penyusunan kompetensi Hotel X dilakukan dengan tahap-tahap penyusunan berdasarkan *Loma's Competency Dictionary* dan kemudian dihimpun dalam satu model kompetensi yang terdiri berbagai kompetensi beserta definisinya, indikator perilaku dan standar minimum tingkat penguasaan suatu level jabatan (matriks kompetensi); adanya sosialisasi kompetensi kepada seluruh karyawan; dan adanya keterlibatan penuh dari

kompetensi kepada seluruh karyawan; dan adanya keterlibatan penuh dari manajemen puncak sehingga diharapkan dapat mencakup nilai, budaya, tujuan dan kebutuhan Hotel X. Selanjutnya, model kompetensi tersebut dapat diintegrasikan pada fungsi-fungsi SDM. Salah satunya adalah dengan kembali mengadakan penilaian kinerja yang berdasarkan pada kompetensi yang baru disusun tersebut, sehingga kemudian akan menghasilkan kepemilikan kompetensi karyawan.

Di sisi lain, untuk mengatasi masalah kualitas pelayanan yang merupakan faktor penting untuk perusahaan jasa seperti Hotel X, peneliti melakukan intervensi dengan mengukur tingkat PKO karyawan. Alasan melakukan intervensi tersebut adalah untuk mendapatkan gambaran sejauhmana tingkat PKO pada karyawan, baik secara keseluruhan maupun dimensional. Gambaran tingkat PKO karyawan yang didapat dari pengukuran akan menentukan perencanaan pengembangan PKO pada karyawan, misalnya pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan PKO. Diharapkan dengan adanya pengembangan PKO dapat menciptakan, mengembangkan dan menjaga kualitas pelayanan yang memuaskan.

Kompetensi dan PKO diharapkan juga saling bersinergi untuk berkontribusi dalam menciptakan efektivitas dan efisiensi perusahaan guna mencapai kesuksesan dalam menghadapi persaingan; sehingga dalam hal tersebut, peneliti melakukan intervensi dengan mengukur pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO di Hotel X. Alasan melakukan intervensi tersebut adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya dan seberapa besar pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO. Peneliti menduga bahwa kepemilikan kompetensi berpengaruh terhadap tingkat PKO pada karyawan level staf. Pengukuran tersebut penting dilakukan karena hasil pengukuran tersebut dapat memberi gambaran bagi manajemen Hotel X untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO; sehingga kemudian dapat membantu manajemen Hotel X untuk menentukan langkah-langkah perencanaan dan pengembangan kompetensi di kemudian hari untuk menciptakan dan mengembangkan tingkat PKO.

3.2 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua pendekatan, yaitu pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang lebih banyak menggunakan kualitas subyektif, mencakup penelaahan dan pengungkapan berdasarkan persepsi untuk memperoleh pemahaman terhadap fenomena sosial; sedangkan penelitian kuantitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang bersifat obyektif, mencakup pengumpulan dan analisis data kuantitatif serta menggunakan metode pengujian statistik (Hermawan, 2006).

Pendekatan kualitatif digunakan peneliti untuk melakukan penyusunan model kompetensi karena diperlukan penelaahan dan pembahasan yang mendalam dalam proses penyusunan model kompetensi. Disisi lain, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dalam mengukur kepemilikan kompetensi dan tingkat PKO pada karyawan level staf, serta pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO pada karyawan level staf; digunakannya pendekatan kuantitatif karena mengkuantifikasi fenomena dalam suatu organisasi dan menganalisisnya dengan statistik.

3.3 Responden Penelitian

3.3.1 Karakteristik Responden

Responden penelitian ini terdiri dari dua bagian: pertama, responden penyusunan model kompetensi dan kedua, responden untuk mengukur pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO.

Responden penyusunan model kompetensi terdiri dari direksi, karyawan yang dinilai ahli dalam jabatannya atau superior di setiap level (staf, supervisor dan manajer) dan departemen, serta kepala departemen. Responden untuk pengukuran pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO adalah karyawan tetap Hotel X yang telah bekerja minimal 2 tahun dan berlevel staf. Alasan pemilihan responden yang memiliki karakteristik karyawan dengan masa kerja minimal 2 tahun adalah karena karyawan memerlukan masa kerja tertentu pada perusahaan untuk dapat menjadi terikat pada perusahaan dan membentuk sikap mereka terhadap perusahaan tersebut; sedangkan alasan pemilihan responden dengan karakteristik karyawan berlevel staf adalah karena karyawan

dengan level ini tingkat interaksi dengan pelanggan lebih sering dibandingkan dengan level lain yaitu supervisor dan manajer, serta level staf dianggap sebagai level dasar sehingga pengembangan atau pembinaan kompetensi (inti dan khusus) dan PKO pada karyawan level ini sebaiknya harus cukup kuat sebelum akhirnya karyawan tersebut naik ke level yang lebih tinggi. Target responden adalah 60 orang.

3.3.2 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penyusunan model kompetensi dikategorikan sebagai teknik non-probabilitas yang merupakan suatu prosedur penarikan sampel yang bersifat subyektif, dalam hal ini probabilitas pemilihan elemen-elemen populasi tidak dapat ditentukan, hal ini disebabkan setiap elemen populasi tidak memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel (Hermawan, 2006). Metode pengambilan sampel menggunakan metode *purposive/judgemental sampling*. Penarikan sampel ini terjadi apabila peneliti ingin memilih anggota sampel berdasarkan kriteria tertentu (Hermawan, 2006). Sampel dalam penyusunan model kompetensi terdiri dari pimpinan puncak, karyawan superior dan atasan terkait. Secara rinci dapat dikemukakan bahwa sampel berjumlah 42 orang yang terdiri dari 2 orang direksi, 10 karyawan yang dinilai ahli dalam jabatannya atau superior di setiap level (staf, supervisor dan manajer) dan departemen, dan 10 orang kepala departemen.

Sama halnya dengan teknik pengambilan sampel dalam pengukuran tingkat PKO yang juga menggunakan teknik non-probabilitas, akan tetapi metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling*. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara memberikan kuesioner langsung ke karyawan Hotel X yang ditemui selama waktu bekerja atau ketika sedang mengikuti pelatihan tertentu; dan setelah kuesioner diisi dan dikembalikan kepada peneliti, kemudian peneliti memberikan nama atau inisial karyawan pada kuesionernya. Disisi lain, pengambilan sampel dalam pengukuran kepemilikan kompetensi dilakukan dengan cara mencocokkan karyawan-karyawan yang telah mengisi kuesioner PKO dan sesuai dengan karakteristik responden (kepemilikan kompetensi karyawan diperoleh pada proses penilaian kerja dengan menggunakan

model kompetensi yang baru disusun dan telah dilakukan sebelum penyebaran kuesioner PKO).

3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penyusunan model kompetensi adalah kuesioner yang berisi kompetensi-kompetensi yang telah dirumuskan dalam *Focus Group Discussion*. Pada kuesioner tersebut karyawan yang superior diminta untuk memberikan nomor urut (*rating*) pada masing-masing kompetensi sementara tersebut berdasarkan tingkat kepentingan atau pengaruhnya terhadap keberhasilan pekerjaan. Skala rating mulai dari 0 sampai dengan 4; angka terkecil berarti kompetensi tidak dibutuhkan dan angka terbesar berarti kompetensi sangat penting. Kuesioner dapat dilihat pada lampiran 2.

Instrumen penelitian untuk mengukur kepemilikan kompetensi karyawan level staf adalah dengan menggunakan hasil penilaian kinerja dengan model kompetensi yang baru. Kompetensi karyawan level staf dinilai oleh atasannya. Hasil dari penilaian tersebut dinamakan kepemilikan kompetensi karyawan. Pada penelitian ini, karyawan yang akan difokuskan adalah karyawan dengan level staf, sehingga yang menjadi bahan penelitian adalah kepemilikan kompetensi karyawan level staf.

Sedangkan instrumen penelitian untuk pengukuran tingkat PKO adalah dengan menggunakan kuesioner dari peneliti sebelumnya (Jaya, 2009) yang mengadaptasi alat ukur dari berbagai tokoh (Farh, Zhong, & Organ, 2004; Podsakoff, dkk. 2000; Farh, Earley, & Lin, 1997) dan memadukan dimensi-dimensi PKO tersebut sesuai dengan budaya timur (Indonesia). Koefisien reliabilitas alat ukur ini adalah sebesar 0.903. Kuesioner dapat dilihat pada lampiran 9.

3.5 Metode Pengambilan Data

3.5.1 Focus Group Discussion (FGD)

Focus Group Discussion (FGD) merupakan suatu metode pengumpulan informasi pada sekelompok orang mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik dan dipimpin oleh seorang moderator. Pelaksanaan FGD memiliki tujuan

utama untuk memperoleh informasi yang lebih kaya dan bervariasi tentang suatu pembahasan. Dalam FGD, peserta saling bertukar ide dan menjelaskan sudut pandangnya mengenai topik diskusi (Schultz dan Schultz, 2006).

Pada penelitian ini FGD digunakan untuk melakukan penyusunan model kompetensi. FGD yang dilakukan oleh karyawan yang superior, *dept. head*, staf HRD bertujuan untuk memperoleh informasi yang lebih kaya tentang bagaimana cara penyelesaian tugas dan kompetensi apa saja yang dibutuhkan dalam penyelesaiannya.

3.5.2 Wawancara

Wawancara merupakan tatap muka dengan melakukan tanya jawab untuk mendapatkan dan menggali suatu informasi tertentu (Hermawan, 2006). Wawancara yang dilakukan pada penelitian ini adalah pada pimpinan perusahaan dan pimpinan HRD yang bertujuan mencari informasi mengenai target perusahaan pada tahun 2010 dan permasalahan yang sedang dihadapi serta kemungkinan solusi yang akan dilakukan.

3.5.3 Survei

Survei adalah suatu metode pengumpulan data yang dalam hal ini responden mengisi sendiri jawaban pertanyaan survei melalui kuesioner (Hermawan, 2006). Dalam penelitian ini, survei dilakukan untuk mensortir kompetensi yang dianggap paling berpengaruh untuk mendukung keberhasilan dalam pekerjaan dan mengetahui tingkat PKO karyawan level staf. Responden mengisi kuesioner yang berisi pertanyaan atau pernyataan yang berhubungan dengan kompetensi dan PKO.

3.5.4 Data Sekunder

Data sekunder merupakan struktur data historis mengenai variabel-variabel yang telah dikumpulkan dan dihimpun sebelumnya oleh pihak lain (Hermawan, 2006). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya data-data dari perusahaan terkait dengan kebutuhan penelitian, misalnya profil perusahaan,

struktur organisasi, deskripsi pekerjaan seluruh jabatan, dan *guest comment* (opini tamu).

3.6 Prosedur Penelitian

Penelitian ini terdiri dari beberapa tahap antara lain tahap penyusunan model kompetensi, tahap pengukuran kepemilikan kompetensi karyawan level staf, tahap pengukuran tingkat PKO karyawan level staf, dan tahap pengukuran pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO pada karyawan level staf.

3.6.1 Tahap Penyusunan Model Kompetensi

Penyusunan model kompetensi berdasarkan langkah-langkah yang terdapat di dalam *Loma's Competency Dictionary*, terdiri dari identifikasi, perencanaan penyusunan model kompetensi, pengumpulan data, analisis data, dan finalisasi. Tahap penyusunan model kompetensi dilakukan pada bulan Februari sampai dengan bulan Maret 2010. Berikut ini adalah tahap-tahap penyusunan model kompetensi:

1. Identifikasi

Tahap ini merupakan tahap awal penyusunan kompetensi. Kegiatan yang dilakukan pada tahap ini adalah mengumpulkan informasi mengenai profil perusahaan (visi, misi, prinsip-prinsip dasar, dan azas-azas), struktur organisasi, mengidentifikasi aplikasi penyusunan model kompetensi dan menentukan ruang lingkungannya. Pihak yang terlibat pada tahap ini adalah direksi, seluruh kepala departemen, dan staf Departemen SDM.

2. Perencanaan Penyusunan Model Kompetensi

Pada tahap ini, kepala Departemen SDM, dan staf-staf Departemen SDM melakukan diskusi mengenai penentuan pihak-pihak yang diikutsertakan untuk mengikuti diskusi dalam penyusunan model kompetensi dan persiapan pelaksanaan program penyusunan model kompetensi.

Pihak-pihak yang diikutsertakan dalam penyusunan model kompetensi antara lain direksi, kepala departemen, staf Departemen SDM dan karyawan superior di

setiap level jabatan (staf, supervisor dan manajer) dari setiap departemen. Adapun persyaratan karyawan superior adalah:

a. Memiliki kinerja di atas rata-rata (superior)

Dalam hal ini, karyawan superior merupakan karyawan yang memiliki kinerja di atas rata-rata (dengan nilai rata-rata di atas skor 3 berdasarkan skala 1 – 5) berdasarkan skor penilaian kinerja tahun 2009.

b. Direkomendasikan oleh atasannya

Dalam hal ini, karyawan superior merupakan karyawan yang telah direkomendasikan oleh atasannya berdasarkan penilaian bahwa mereka memiliki prestasi yang baik atau memuaskan.

Dengan demikian, jumlah peserta dalam penyusunan model kompetensi berjumlah 42 orang dengan perincian sebagai berikut.

Tabel 3.1. Jumlah Peserta Penyusunan Model Kompetensi

Departemen	Kepala Departemen	Karyawan Superior			Total
		Manajer	Supervisor	Staf	
Direksi	-	-	-	-	2
A & G	1	1	1	1	4
Accounting	1	1	1	1	4
Sales & Marketing	1	1	1	1	4
Food & Beverage Service	1	1	1	1	4
Food & Beverage Production	1	1	1	1	4
Engineering	1	1	1	1	4
Security	1	1	1	1	4
Housekeeping	1	1	1	1	4
Front Office	1	1	1	1	4
Human Resources	1	1	1	1	4
Total	10	10	10	10	42

Kegiatan yang dilakukan pada persiapan pelaksanaan penyusunan model kompetensi antara lain:

- a. Memberikan penjelasan kepada seluruh peserta dalam penyusunan model kompetensi mengenai kompetensi, fungsi model kompetensi sebagai kriteria atau acuan fungsi-fungsi SDM, dan pentingnya partisipasi dari seluruh karyawan perusahaan dalam kelancaran pelaksanaannya.
- b. Memilih metode yang tepat dalam pengambilan data.
- c. Membicarakan dan mempersiapkan kebutuhan pelaksanaan penyusunan model kompetensi (seperti ruangan, alat tulis, dll.)
- d. Menyusun jadwal pelaksanaan penyusunan model kompetensi.

3. Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data terdiri dari dua langkah yaitu mengidentifikasi Kompetensi Dasar dan Kompetensi Khusus.

3.1 Identifikasi Kompetensi Dasar

Proses identifikasi kompetensi dasar dilakukan dengan berdiskusi dan hasilnya disepakati bersama. Peserta yang terlibat adalah direksi (manajemen puncak), seluruh kepala departemen, staf-staf Departemen SDM, serta peneliti. Kegiatan-kegiatannya antara lain:

- a. Mengidentifikasi kompetensi dasar yang dibutuhkan oleh Hotel X.
- b. Mengidentifikasi kompetensi dasar dengan mempertimbangkan visi, misi, prinsip dan azas perusahaan, serta sasaran Hotel X dalam beberapa tahun ke depan.
- c. Menyetujui hasil identifikasi kompetensi dasar yang wajib dimiliki oleh seluruh karyawan Hotel X.

3.2 Identifikasi Kompetensi Khusus (Sementara)

Proses identifikasi kompetensi khusus dilakukan melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dengan para peserta yaitu karyawan superior di setiap level jabatan dari seluruh departemen dan seluruh kepala departemen. Pertimbangan menentukan kompetensi khusus berdasarkan level jabatan merupakan masukan dari manajemen Hotel X yang berpendapat bahwa

dengan level jabatan tipe perilaku karyawan Hotel X lebih dapat dibedakan daripada berdasarkan jabatannya; sebagian besar karyawan Hotel X merupakan karyawan *blue collar* (buruh) sehingga jenjang jabatannya pun fungsional; dan bersifat general sehingga mudah diterapkan bagi para karyawan yang sebagian besar karyawan *blue collar* (buruh). Setelah melakukan FGD, kemudian staf Departemen SDM melakukan survei terhadap kompetensi khusus (sementara) yang diperoleh dari FGD untuk mendapatkan kompetensi khusus final.

Berikut ini akan dipaparkan secara rinci mengenai kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada FGD dan survei.

a. Focus Group Discusslon (FGD)

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam FGD antara lain adalah:

- a. Peserta diberikan uraian jabatan secara umum untuk setiap level jabatan di seluruh departemen.
- b. Peserta diberikan daftar dan penjelasan mengenai beberapa jenis kompetensi khusus (dari studi literatur) yang diprediksi dapat mendukung keberhasilan pada setiap level jabatan.
- c. Peserta mengidentifikasi fungsi utama dari setiap level jabatan.
- d. Peserta menentukan tolok ukur (pengetahuan, keterampilan, sifat dan sikap kerja) yang akan digunakan sebagai kriteria keberhasilan.
- e. Peserta membicarakan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap level jabatan untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan.
- f. Peserta merumuskan kompetensi-kompetensi (sementara) yang terpilih dalam suatu daftar.

Waktu pelaksanaan FGD dilakukan selama tiga hari; satu hari untuk satu level jabatan.

b. Survei

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam survei antara lain adalah:

- a. Staf Departemen SDM menyusun kuesioner berdasarkan kompetensi-kompetensi (sementara) yang telah dirumuskan

sebelumnya dalam FGD dan menyebarkan kuesioner tersebut kepada para karyawan superior di setiap level jabatan dari seluruh departemen.

- b. Karyawan superior diminta untuk memberikan nomor urut (rating) pada masing-masing kompetensi (sementara) yang terdapat dalam kuesioner tersebut berdasarkan tingkat kepentingan atau pengaruhnya terhadap keberhasilan pekerjaan. Penentuan nomor urut (rating) adalah dengan skala sebagai berikut:

- (0): Tidak dibutuhkan
- (1): Kurang Penting
- (2): Cukup Penting
- (3): Penting
- (4): Sangat Penting

Penentuan untuk melaksanakan metode FGD terlebih dahulu sebelum survei didasarkan pada tahapan yang dikemukakan oleh *Loma's Competency Dictionary* dan waktu penyusunan model kompetensi yang terbatas.

4. Analisis Data

Pada tahap ini, staf Departemen SDM melakukan analisis data dari survei yang telah dilakukan, indikator perilaku untuk setiap kompetensinya, standar minimum tingkat penguasaan (matriks kompetensi) dan melakukan validasi model kompetensi.

4.1. Analisis Data Survei

Kegiatan-kegiatan dalam menganalisis data survei yaitu:

- a. Menghitung respon-respon yang masuk dari para peserta.
- b. Menghitung nilai rata-rata, nilai minimum, dan nilai maksimum dari nilai level setiap kompetensi yang telah dipilih oleh para peserta.
- c. Membuat urutan tingkat kepentingan dan keterampilan yang dibutuhkan dari setiap kompetensi, dinilai dari yang paling tinggi hingga paling rendah.

- d. Staf Departemen SDM bersama dengan karyawan superior dan kepala departemen dari setiap departemen berdiskusi kembali untuk memperoleh kesepakatan mengenai jumlah kompetensi khusus (final) untuk setiap level jabatan.
- e. Mensortir atau mengeliminasi kompetensi-kompetensi dengan nilai tingkat kepentingan dan keterampilan yang rendah sesuai dengan jumlah yang telah disepakati.
- f. Staf Departemen SDM melakukan penyempurnaan kompetensi khusus (final) dengan memberikan penjelasan atau definisi setiap kompetensi.

4.2. Analisis Indikator Perilaku

Dalam hal ini, staf Departemen SDM berdiskusi dengan karyawan superior dan seluruh kepala departemen untuk menganalisis indikator perilaku kompetensi dasar dan kompetensi khusus berdasarkan berbagai literatur yang ada dengan menyesuaikan kebutuhan perusahaan. Indikator perilaku terdiri dari 4 level; level 1 menunjukkan tingkat penguasaan dan kompleksitas perilaku yang paling rendah sedangkan level 4 menunjukkan sangat menguasai pada perilaku yang semakin kompleks (lihat Tabel 3.2.).

Tabel 3.2. Tingkat Penguasaan dalam Penelitian

No.	Level	Deskripsi
1.	Mengetahui (<i>Exposed</i>)	Memiliki kompetensi yang terbatas dengan sedikit pengalaman praktis.
2.	Mengembangkan (<i>Development</i>)	Memiliki kompetensi dengan beberapa pengalaman praktis yang terbatas dan membutuhkan pengawasan dalam pelaksanaannya.
3.	Mencukupi (<i>Proficient</i>)	Memiliki kompetensi yang substansial dan mampu mengaplikasikannya tanpa pengawasan.
4.	Menguasai (<i>Mastery</i>)	Memiliki kompetensi yang luas, mampu mengaplikasikannya dalam situasi yang kompleks serta mampu mensupervisi orang lain.

Penilaian kinerja berlaku untuk semua karyawan yang telah lulus masa percobaan (*probation*) dan telah bekerja minimal satu tahun. Tahap penilaian kinerja dilakukan pada bulan April 2010. Namun demikian pada penelitian ini, tidak akan membahas lebih jauh mengenai penilaian kinerja karyawan, melainkan hanya memfokuskan pada hasil dari evaluasi kompetensi atau kepemilikan kompetensi karyawan terutama pada karyawan level staf yang telah bekerja minimal selama dua tahun, yang merupakan responden dalam penelitian ini.

3.5.3 Tahap Pengukuran Tingkat PKO Karyawan Level Staf

Tahap pengukuran tingkat PKO karyawan level staf dilaksanakan pada tanggal 3 hingga 21 Mei 2010. Peneliti menyiapkan 60 kuesioner untuk disebarakan pada karyawan Hotel X. Dari kuesioner yang kembali dan juga sesuai dengan persyaratan karakteristik responden, yaitu sekitar 30 kuesioner, kemudian peneliti mengolah kuesioner tersebut dan menghitung skor PKO.

3.5.4 Tahap Pengukuran Pengaruh Kepemilikan Kompetensi Terhadap PKO Pada Karyawan Level Staf

Pada tahap ini dilakukan pengukuran pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO berdasarkan hasil keseluruhan yang didapat mengenai kepemilikan kompetensi dan tingkat PKO responden penelitian. Tahap ini dilakukan pada minggu ke-empat bulan Mei 2010.

3.6 Metode Analisis Hasil Penelitian

Dalam pendekatan kuantitatif pada penelitian ini, metode analisis hasil penelitian untuk mendapatkan gambaran demografis dari responden menggunakan analisis statistik deskriptif, mean dan standar deviasi, menggunakan program *SPSS for Windows* versi 10.1. Data demografis menyangkut usia, jenis kelamin, masa bekerja, posisi dan pendidikan terakhir. Data demografis ini akan diolah dengan statistik frekuensi untuk mendapatkan gambaran umum responden penelitian.

Pengujian pada hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik statistik analisis regresi sederhana dengan program *SPSS for*

Windows versi 10.1. Analisis regresi sederhana digunakan untuk melihat pengaruh kepemilikan kompetensi karyawan terhadap tingkat PKO secara keseluruhan.



BAB 4

ANALISIS DAN INTERVENSI

Bab ini terbagi dalam dua bagian, yaitu hasil tahap penyusunan model kompetensi dan hasil tahap pengukuran pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO pada karyawan level staf.

4.1 Hasil Tahap Penyusunan Model Kompetensi

Hasil tahap penyusunan model kompetensi terdiri dari lima bagian, yaitu hasil identifikasi, hasil perencanaan penyusunan model kompetensi, hasil pengumpulan data (kompetensi dasar dan kompetensi khusus sementara), hasil analisa data (data survei, indikator perilaku dan standar minimum tingkat penguasaan suatu level jabatan / matriks kompetensi), dan hasil finalisasi (validasi dan sosialisasi).

4.1.1 Hasil Identifikasi

Pada bagian ini, hasil yang diperoleh setelah melakukan kegiatan identifikasi antara lain:

- a. Terkumpulnya informasi mengenai profil perusahaan yaitu visi, misi, prinsip-prinsip dasar dan azas-azas perusahaan, lebih lengkapnya dapat dilihat pada lampiran 1.
- b. Mendapatkan keputusan bahwa model kompetensi akan diaplikasikan dalam berbagai fungsi-fungsi SDM, akan tetapi untuk tahap awal akan diaplikasikan pada penilaian kinerja.
- c. Mendapatkan kesepakatan mengenai ruang lingkup model kompetensi yaitu kompetensi dasar yang berlaku untuk seluruh karyawan Hotel X dan kompetensi khusus berlaku untuk karyawan dengan level staf, supervisor dan manajer.

Waktu: 2 hari (1 & 4 Februari 2010)

4.1.3 Hasil Pengumpulan Data

Hasil pengumpulan data terdiri dari hasil identifikasi kompetensi dasar dan hasil identifikasi kompetensi khusus (sementara).

Waktu: 7 hari (22 & 24 Februari 2010, 1, 3, 5, 8 & 10 Maret 2010)

4.1.3.1 Hasil Identifikasi Kompetensi Dasar

Hasil yang diperoleh setelah direksi, seluruh kepala departemen dan staf Departemen SDM mengidentifikasi kompetensi-kompetensi dasar yang dibutuhkan Hotel X dengan mempertimbangkan visi, misi, prinsip dan azas Hotel X adalah 4 kompetensi dasar yang wajib dimiliki oleh seluruh karyawan Hotel X. Kompetensi dasar tersebut dapat dilihat pada tabel 4.2, sedangkan uraian atau definisinya dapat dilihat pada lampiran 5.

Waktu: 2 hari (22 & 24 Februari 2010)

Tabel 4.2. Kompetensi Dasar

No.	Nama Kompetensi
1.	Orientasi Pada Pelayanan Pelanggan (<i>Customer Service Oriented</i>)
2.	Dorongan Meningkatkan Kinerja (<i>Performance Driven</i>)
3.	Integritas (<i>Integrity</i>)
4.	Upaya Mengembangkan Diri Secara Berkesinambungan (<i>Continuous Improvement</i>)

4.1.3.2 Hasil Identifikasi Kompetensi Khusus (Sementara)

Hasil yang diperoleh setelah karyawan superior dan seluruh kepala departemen mengidentifikasi kompetensi khusus (sementara) dengan metode FGD adalah kompetensi khusus (sementara) untuk setiap level jabatan. Kompetensi khusus (sementara) tersebut dapat dilihat pada tabel 4.3.

Waktu: 3 hari (1, 3 dan 5 Maret 2010)

Tabel 4.3. Kompetensi Khusus (Sementara)

No.	Level	Nama Kompetensi	Jumlah Kompetensi
1.	Manajer	Memberikan Hasil <i>(Delivery Result)</i> Memberikan Umpan Balik <i>(Providing Feedback)</i> Perencanaan, Pengorganisasian & Pengendalian <i>(Planning, Organizing & Controlling)</i> Mengembangkan Orang lain <i>(Developing People)</i> Tahu Berbagai Sumber Informasi <i>(Resourcefulness).</i>	5
2.	Supervisor	Pengambilan Keputusan <i>(Decision Making)</i> Mengatasi Konflik <i>(Resolving Conflict)</i> Mempengaruhi Orang Lain <i>(Influencing Others)</i> Pemecahan Masalah <i>(Problem Solving)</i> Mengajarkan Orang lain <i>(Coaching)</i> Kepemimpinan <i>(Leadership)</i> Memotivasi Orang Lain <i>(Motivating Others).</i>	7
3.	Staf	Kemampuan Komunikasi <i>(Communication Skill)</i> Kemampuan Menyesuaikan Diri <i>(Adaptability)</i> Sensitivitas Interpersonal <i>(Personal Sensitivity)</i> Cepat Tanggap <i>(Responsiveness)</i> Kemampuan Teknis <i>(Technical Ability)</i> Kerjasama <i>(Team Work)</i> Kemampuan untuk Mempelajari dan Mengikuti Prosedur <i>(Ability to Learn and Follow Procedures)</i> Toleransi terhadap Stres <i>(Stress Tolerance).</i>	8

Kompetensi khusus (sementara) untuk setiap level jabatan ini kemudian akan disusun sebagai kuesioner untuk melakukan survei. Kuesioner dapat dilihat pada lampiran 2. Pada kuesioner tersebut karyawan yang superior diminta untuk memberikan nomor urut (rating) pada masing-masing kompetensi (sementara) tersebut berdasarkan tingkat kepentingan atau pengaruhnya terhadap keberhasilan pekerjaan.

Waktu: 2 hari (8 & 10 Maret 2010)

4.1.4 Hasil Analisis Data

Hasil analisis data terdiri dari hasil analisis data survei, hasil analisis indikator perilaku dan hasil analisis standar minimum tingkat penguasaan suatu level jabatan (matriks kompetensi).

Waktu: 2 minggu (11 – 26 Maret 2010)

4.1.4.1 Hasil Analisis Data Survei

Hasil yang diperoleh dalam menganalisis data survei adalah sebagai berikut:

- d. Tabel perhitungan nilai rata-rata, nilai minimum, dan nilai maksimum dari nilai level setiap kompetensi. Tabel dapat dilihat pada lampiran 3.
- e. Tabel urutan tingkat kepentingan kompetensi. Tabel dapat dilihat pada lampiran 4.
- f. Kompetensi-kompetensi khusus (final) untuk setiap jabatan. Kompetensi tersebut dapat dilihat pada tabel 4.4., sedangkan uraian atau definisinya dapat dilihat pada lampiran 6.

Waktu: 1 minggu (11 – 19 Maret 2010)

Tabel 4.4. Kompetensi Khusus (Final)

No.	Level	Nama Kompetensi	Jumlah Kompetensi
1.	Manajer	Perencanaan, Pengorganisasian & Pengendalian (<i>Planning, Organizing & Controlling</i>) Memberikan Hasil (<i>Delivery Result</i>) Mengembangkan Orang lain (<i>Developing People</i>)	3

Tabel 4.4. Kompetensi Khusus (Final) (Lanjutan)

No.	Level	Nama Kompetensi	Jumlah Kompetensi
2	Supervisor	Kepemimpinan <i>(Leadership)</i> Pemecahan Masalah <i>(Problem Solving)</i> Pengambilan Keputusan <i>(Decision Making)</i> Mengajarkan Orang lain <i>(Coaching)</i>	4
3.	Staf	Kemampuan Komunikasi <i>(Communication Skill)</i> Cepat Tanggap <i>(Responsiveness)</i> Kemampuan Teknis <i>(Technical Ability)</i> Kemampuan untuk Mempelajari dan Mengikuti Prosedur <i>(Ability to Learn and Follow Procedures)</i> Kerjasama <i>(Team Work)</i>	5

Berdasarkan tabel 4.4 jumlah kompetensi khusus (final) berkisar antara 3 sampai dengan 9 kompetensi. Manajer, supervisor dan staf masing-masing mempunyai 3, 9 dan 5 kompetensi khusus. Berdasarkan diskusi antara staf Departemen SDM, karyawan superior dan seluruh kepala departemen, ditetapkan bahwa kompetensi khusus (final) untuk level supervisor merupakan gabungan kompetensi khusus supervisor dan staf, sehingga jumlahnya menjadi 9 kompetensi; diharapkan supervisor juga menguasai kompetensi karyawan level staf. Pertimbangan penentuan jumlah kompetensi khusus untuk setiap levelnya berdasarkan permintaan dari manajemen Hotel X yang menginginkan jumlah kompetensi yang sedikit agar mudah diterapkan dalam penilaian kinerja; karena kompetensi masih merupakan hal baru bagi karyawan.

Tabel 4.2 dan tabel 4.4. menunjukkan kompetensi-kompetensi yang dimiliki karyawan, yaitu kompetensi dasar dan kompetensi khusus di setiap level jabatan. Dengan demikian, jumlah keseluruhan kompetensi karyawan dengan level manajer, supervisor dan staf masing-masing adalah 7, 13 dan 9 kompetensi.

Dapat dilihat bahwa jumlah kompetensi manajer lebih sedikit dibandingkan dengan kompetensi supervisor dan staf, hal tersebut disebabkan karena manajemen Hotel X berharap bahwa manajer telah menguasai kompetensi supervisor dan staf.

4.1.4.2 Hasil Analisis Indikator Perilaku

Analisis indikator perilaku menghasilkan berbagai indikator perilaku untuk setiap kompetensi, baik kompetensi dasar ataupun khusus. Indikator perilaku dapat dilihat pada lampiran 7.

Waktu: 3 hari (22 – 24 Maret 2010)

4.1.4.3 Hasil Analisis Standar Minimum Tingkat Penguasaan suatu Level Jabatan (Matriks Kompetensi)

Analisis standar minimum tingkat penguasaan suatu level jabatan menghasilkan sebuah daftar standar minimum tingkat penguasaan suatu level jabatan (matriks kompetensi) yang dapat dilihat pada lampiran 7.

Waktu: 2 hari (25 – 26 Maret 2010)

4.1.5 Hasil Finalisasi

Hasil dari finalisasi penyusunan model kompetensi antara lain:

- a. Model kompetensi yang telah divalidasi berdasarkan konten oleh direksi.
- b. Terbentuknya kesepakatan terhadap model kompetensi final dan model kompetensi tersebut bersifat fleksibel (dapat ditinjau ulang atau dikembangkan sesuai dengan perkembangan perusahaan).
- c. Pemahaman seluruh karyawan mengenai model kompetensi, kegunaan dan aplikasinya di Hotel X.

Waktu: 2 hari (29 & 31 Maret 2010)

Model kompetensi yang terdiri dari kompetensi dasar (beserta definisi), kompetensi khusus setiap level jabatan (beserta definisi), indikator perilaku dan standar minimum tingkat penguasaan (matriks kompetensi) secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 7.

4.2 Hasil Tahap Pengukuran Pengaruh Kepemilikan Kompetensi Terhadap PKO Pada Karyawan Level Staf

Pada bagian ini, penyebaran kuesioner, gambaran karakteristik responden, gambaran skor variabel penelitian (kepemilikan kompetensi dan tingkat PKO) dan pengujian terhadap hipotesis penelitian akan dipaparkan.

4.2.1 Penyebaran Kuesioner

Kuesioner disebar di Hotel X yang mempunyai besar populasi 262 karyawan; dan dari 60 kuesioner yang disebar, kuesioner yang kembali adalah sebanyak 52 kuesioner. Kemudian kuesioner diperiksa kembali untuk disesuaikan dengan karakteristik responden yaitu karyawan tetap Hotel X yang telah bekerja minimal 2 tahun dan berlevel staf. Hasilnya 30 kuesioner yang sesuai dengan karakteristik responden dan layak untuk diolah lebih lanjut, kuesioner lainnya dieliminasi karena beberapa hal antara lain karyawan bukan dari level staf, masa kerja kurang dari satu tahun, dan pengisian kuesioner yang tidak lengkap. Sehingga persentase kuesioner yang kembali adalah 86,6 % dan dari kuesioner yang telah kembali, persentase kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut adalah 57,7 %.

4.2.2 Gambaran Karakteristik Responden

Berdasarkan perolehan data dari 30 kuesioner tersebut, peneliti mendapatkan gambaran karakteristik responden penelitian. Gambaran karakteristik responden yang akan dipaparkan menurut usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan dan posisi, dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5. Gambaran Karakteristik Responden

Karakteristik	N	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	26	86,7 %
Perempuan	4	13,3 %
Usia		
< 25 Tahun	2	6,7 %
25 – 44 Tahun	25	83,3 %
> 44 Tahun	3	10,0 %
Level Jabatan		
Staf	30	100 %
Pendidikan Terakhir		
S1	5	16,7 %
D3	5	16,7 %
D2	1	3,3 %
D1	2	6,7 %
SMA/SMK/STM/SMEA	17	56,7 %
Masa Kerja		
2 – 10 Tahun	17	56,7 %
>10 Tahun	13	43,3 %

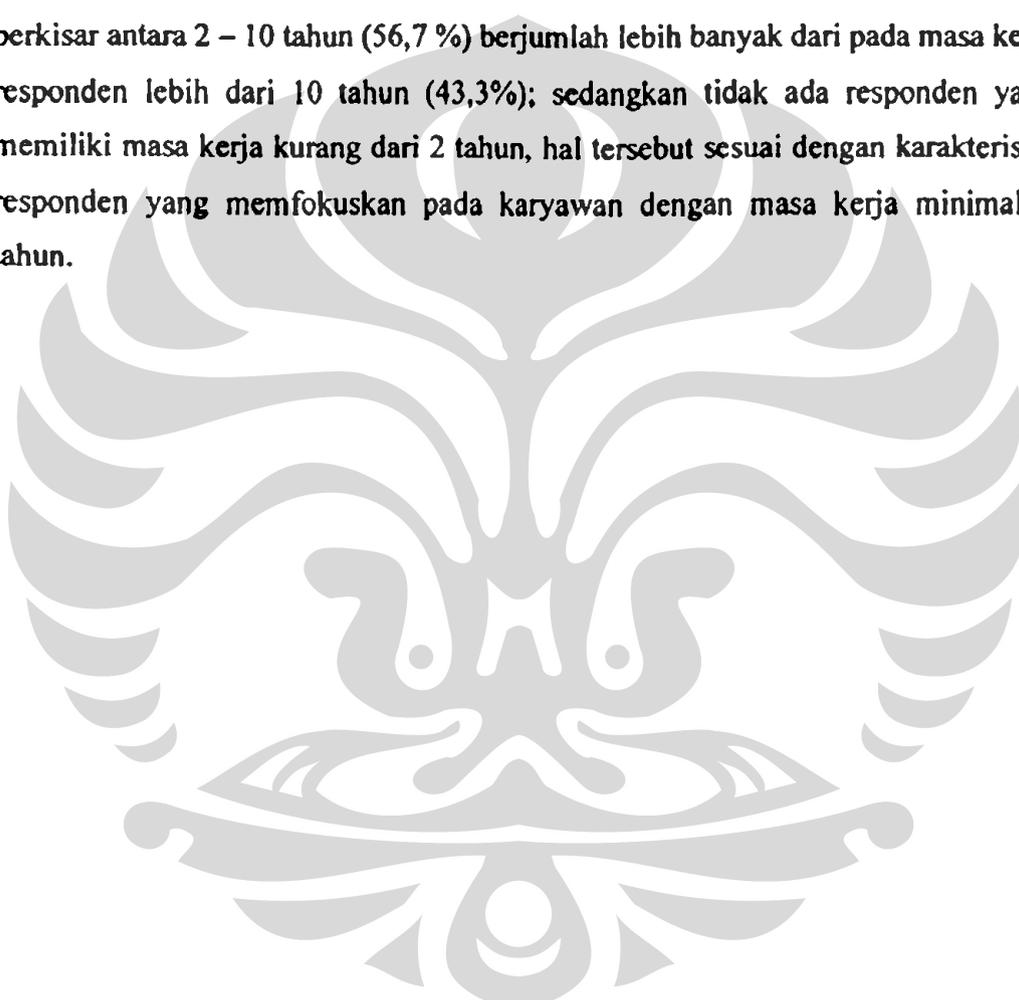
Dalam penelitian ini, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (86,7 %). Hal tersebut sesuai dengan data karyawan Hotel X yang menyatakan bahwa jumlah karyawan laki-laki lebih banyak daripada karyawan perempuan. Sehingga dapat dikatakan bahwa jenis kelamin responden belum tersebar cukup merata.

Selain itu, usia responden penelitian ini berkisar pada usia 25 – 44 tahun (83,3 %). Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan dengan usia produktif.

Sehubungan dengan karakteristik responden dalam penelitian ini yang memfokuskan pada karyawan level staf, maka semua responden merupakan karyawan berlevel staf.

Bagian pendidikan terakhir responden dikategorikan menjadi delapan kategori, yaitu S3, S2, S1, D3, D2, D1, SMA/SMK/STM/SMEA, dan lain-lain. Namun demikian, penelitian ini tidak mendapat responden dari seluruh kategori, hanya responden dengan pendidikan S1, D3, D2, D1 dan SMA/SMK/STM/SMEA. Mayoritas pendidikan terakhir responden adalah SMA/SMK/STM/SMEA (56,7%). Sedangkan responden dengan pendidikan terakhir S2 dan S3 tidak dijumpai pada penelitian ini.

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa masa kerja responden yang berkisar antara 2 – 10 tahun (56,7 %) berjumlah lebih banyak dari pada masa kerja responden lebih dari 10 tahun (43,3%); sedangkan tidak ada responden yang memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun, hal tersebut sesuai dengan karakteristik responden yang memfokuskan pada karyawan dengan masa kerja minimal 2 tahun.



4.2.3 Gambaran Skor Variabel Penelitian

Gambaran skor variabel penelitian terdiri dari gambaran skor kepemilikan kompetensi dan gambaran skor tingkat PKO.

4.2.3.1 Gambaran Skor Kepemilikan Kompetensi

Model kompetensi yang sudah disusun akan dijadikan dasar dalam penilaian kinerja, sehingga kemudian akan diperoleh hasil kepemilikan kompetensi karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan berlaku untuk semua karyawan, akan tetapi pada penelitian ini hanya akan memfokuskan pada kepemilikan kompetensi karyawan level staf.

Gambaran skor kepemilikan kompetensi responden diperoleh dengan mengubah skor keseluruhan atau total dan masing-masing kompetensi ke dalam skor rata-rata. Kemudian skor rata-rata tersebut dikategorikan menurut norma. Cara perhitungan norma adalah dengan cara menghitung skor rata-rata 9 item (kompetensi) di alat ukur pada setiap responden agar mendapatkan skor kompetensi setiap responden. Dalam hal ini, rentang skor adalah 1 sampai 4. Kemudian mencari nilai tengah antara skor kompetensi responden yang terkecil dengan skor total kompetensi rata-rata (M: 2,25) dan nilai tengah antara skor kompetensi responden yang terbesar dengan skor total kompetensi rata-rata (M: 3,31). Pada akhirnya, dari perhitungan tersebut diperoleh batasan kategori sedang (2,25 – 3,31), sedangkan batasan kategori rendah adalah skor di bawah nilai tengah antara skor kompetensi responden yang terkecil dengan skor total kompetensi rata-rata ($< 2,25$) dan batasan kategori tinggi adalah skor di atas nilai tengah antara skor kompetensi responden yang terbesar dengan skor total kompetensi rata-rata ($> 3,31$). Norma yang dipakai pada penelitian ini dikategorikan norma kelompok. Alasan menggunakan norma kelompok adalah kategorisasi rentang skor yang lebih representatif karena berdasarkan pada skor kompetensi setiap responden.

Norma kompetensi adalah sebagai berikut:

- $< 2,25$: Kepemilikan kompetensi karyawan tergolong rendah
- 2,25 – 3,31 : Kepemilikan kompetensi karyawan tergolong sedang
- $> 3,31$: Kepemilikan kompetensi karyawan tergolong tinggi

Gambaran skor kepemilikan kompetensi responden dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6. Gambaran Skor Variabel Kepemilikan Kompetensi

Pendidikan Terakhir	Nilai Rata-Rata	Norma
Kepemilikan Kompetensi Total	2,83	Sedang
Orientasi Pada Pelayanan Pelanggan (<i>Customer Service Oriented</i>)	3,07	Sedang
Integritas (<i>Integrity</i>)	2,97	Sedang
Cepat Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	2,93	Sedang
Kerjasama (<i>Team Work</i>)	2,92	Sedang
Kemampuan untuk Mempelajari dan Mengikuti Prosedur (<i>Ability to Learn and Follow Procedures</i>)	2,78	Sedang
Upaya Mengembangkan Diri Secara Berkesinambungan (<i>Continuous Improvement</i>)	2,73	Sedang
Kemampuan Komunikasi (<i>Communication Skill</i>)	2,73	Sedang
Dorongan Meningkatkan Kinerja (<i>Performance Driven</i>)	2,70	Sedang
Kemampuan Teknis (<i>Technical Ability</i>)	2,67	Sedang

Berdasarkan tabel 4.6. kepemilikan kompetensi karyawan pada level staf secara keseluruhan masuk dalam kategori sedang; sembilan kompetensi yang ada juga masuk dalam kategori sedang. Dalam kategori sedang, kompetensi dengan skor tertinggi (3,07) adalah Orientasi pada Pelayanan Pelanggan (*Customer Service Oriented*) yaitu kemampuan untuk membantu atau melayani orang lain atau memenuhi kebutuhan pelanggan atau pengguna jasa (termasuk di dalamnya pengguna jasa internal). Dengan demikian responden penelitian ini termasuk karyawan yang memiliki orientasi pada kepuasan pelanggan dengan kategori

sedang namun cenderung tinggi dibandingkan dengan kompetensi lainnya. Hal ini sesuai dengan karakteristik Hotel X yang merupakan perusahaan jasa. Perusahaan jasa identik dengan memberikan pelayanan memuaskan kepada pelanggan, dengan demikian Hotel X membutuhkan karyawan-karyawan dengan kompetensi orientasi pada pelayanan pelanggan yang cukup tinggi. Pada akhirnya, diharapkan karyawan yang memiliki kompetensi tersebut dengan nilai yang cukup tinggi dapat memberikan pelayanan memuaskan pada pelanggan.

Di sisi lain, kompetensi dengan skor terendah (2,67) dalam kategori sedang adalah kompetensi Kemampuan Teknis (*Technical Ability*) yaitu kemampuan untuk mengikuti perkembangan pengetahuan dan memiliki keterampilan mutakhir yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya. Hal tersebut berkaitan dengan karakteristik masa kerja karyawan yang mayoritas antara 2 sampai 10 tahun dan keinginan pengembangan diri yang kurang (dapat dilihat dari skor kompetensi Upaya Mengembangkan Diri secara Berkesinambungan, skor kompetensi Dorongan Meningkatkan Kinerja dan skor dimensi PKO yaitu Pengembangan Diri), sehingga karyawan terbiasa bekerja dengan kebiasaan yang ada, hanya menampilkan kinerja seadanya dan tidak berusaha untuk mengembangkan kemampuan teknisnya. Dengan demikian, responden tersebut masih perlu pengembangan dalam hal kemampuan teknis karyawan pada level staf, misalnya dengan berbagai pelatihan sesuai dengan keahlian jabatan di setiap levelnya; sehingga diharapkan dengan karyawan yang mengikuti berbagai pelatihan mengenai kemampuan teknis, selain kemampuan teknis karyawan meningkat, keinginan karyawan dalam mengembangkan diri dan meningkatkan kinerja juga dapat meningkat.

4.2.3.2 Gambaran Skor Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

Gambaran skor PKO responden diperoleh dengan mengubah skor keseluruhan atau total dan dimensi PKO ke dalam skor rata-rata. Kemudian skor rata-rata tersebut dikategorikan menurut norma. Cara perhitungan norma adalah dengan cara menghitung skor rata-rata 21 item di alat ukur pada setiap responden agar mendapatkan skor PKO setiap responden. Dalam hal ini, rentang nilai adalah 1 sampai 6. Kemudian mencari nilai tengah antara skor PKO responden yang

terkecil dengan skor total PKO rata-rata (M: 2,42) dan nilai tengah antara skor PKO responden yang terbesar dengan skor total PKO rata-rata (M: 4,47). Pada akhirnya, dari perhitungan tersebut diperoleh batasan kategori sedang (2,42 – 4,47), sedangkan batasan kategori rendah adalah skor di bawah nilai tengah antara skor PKO responden yang terkecil dengan skor total PKO rata-rata (< 2,42) dan batasan kategori tinggi adalah skor di atas nilai tengah antara skor PKO responden yang terbesar dengan skor total PKO rata-rata (> 4,47). Alasan menggunakan norma kelompok adalah kategorisasi rentang skor yang lebih representatif karena berdasarkan pada skor PKO setiap responden.

Norma PKO adalah sebagai berikut:

- < 2,42 : PKO karyawan tergolong rendah
- 2,42 – 4,47 : PKO karyawan tergolong sedang
- > 4,47 : PKO karyawan tergolong tinggi

Gambaran skor PKO dapat dilihat pada tabel 4.7. dibawah ini:

Tabel 4.7. Gambaran Skor Variabel PKO

	Nilai Rata-Rata	Standar Deviasi	Norma
PKO Total	3,46	1,03	Sedang
Identifikasi terhadap organisasi	3,77	1,42	Sedang
Sportivitas	3,67	1,21	Sedang
Altruisme pada rekan kerja	3,61	1,07	Sedang
Melindungi dan menghemat sumberdaya organisasi	3,46	1,25	Sedang
Keselarasan Interpersonal	3,29	1,11	Sedang
Memiliki inisiatif	3,26	1,10	Sedang
Pengembangan diri	3,18	1,19	Sedang

Tabel 4.7. menunjukkan gambaran tingkat PKO pada karyawan level staf masuk dalam kategori sedang. baik secara keseluruhan maupun dimensional. Dalam kategori sedang ini, skor PKO bervariasi untuk setiap dimensi PKO. Dimensi PKO dengan skor tertinggi (3,77) dalam kategori ini adalah Identifikasi terhadap Organisasi yaitu perilaku sukarela yang mengindikasikan bahwa seseorang peduli dan/atau terlibat secara langsung pada hal-hal yang terkait dengan kelangsungan hidup organisasi. Hal tersebut bisa disebabkan karena masa kerja responden yang mayoritas antara 2 sampai 10 tahun, sehingga responden sudah menjadi terikat pada perusahaan yang kemudian membentuk sikap mereka dan tercermin dalam identifikasi terhadap organisasinya, misalnya: menghadiri sosialisasi peraturan baru di organisasi, membaca pengumuman/informasi terbaru dari organisasi, mempromosikan organisasi pada pihak luar, menjaga reputasi organisasi, dan memberi saran untuk kemajuan organisasi.

Di sisi lain, dimensi PKO dengan skor terendah (3,18) dalam kategori sedang adalah pengembangan diri yaitu perilaku sukarela karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan menambah pengetahuan dalam pekerjaan. Seperti telah dikemukakan sebelumnya dalam gambaran kepemilikan kompetensi, skor dimensi PKO tersebut berkaitan dengan skor kompetensi Upaya Mengembangkan Diri secara Berkesinambungan dan skor kompetensi Dorongan Meningkatkan Kinerja. Hal ini berarti tingkat pengembangan diri pada responden masih perlu ditingkatkan dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pelatihan.

4.2.4 Pengujian terhadap Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pengolahan data dari 30 responden penelitian menggunakan metode analisis regresi sederhana antara total skor kepemilikan kompetensi dan PKO, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8. Hasil Analisis Regresi Sederhana Kepemilikan Kompetensi terhadap PKO

R	R ²	Sig
0,613	0,376	0,000*

*signifikan pada $p < 0,05$

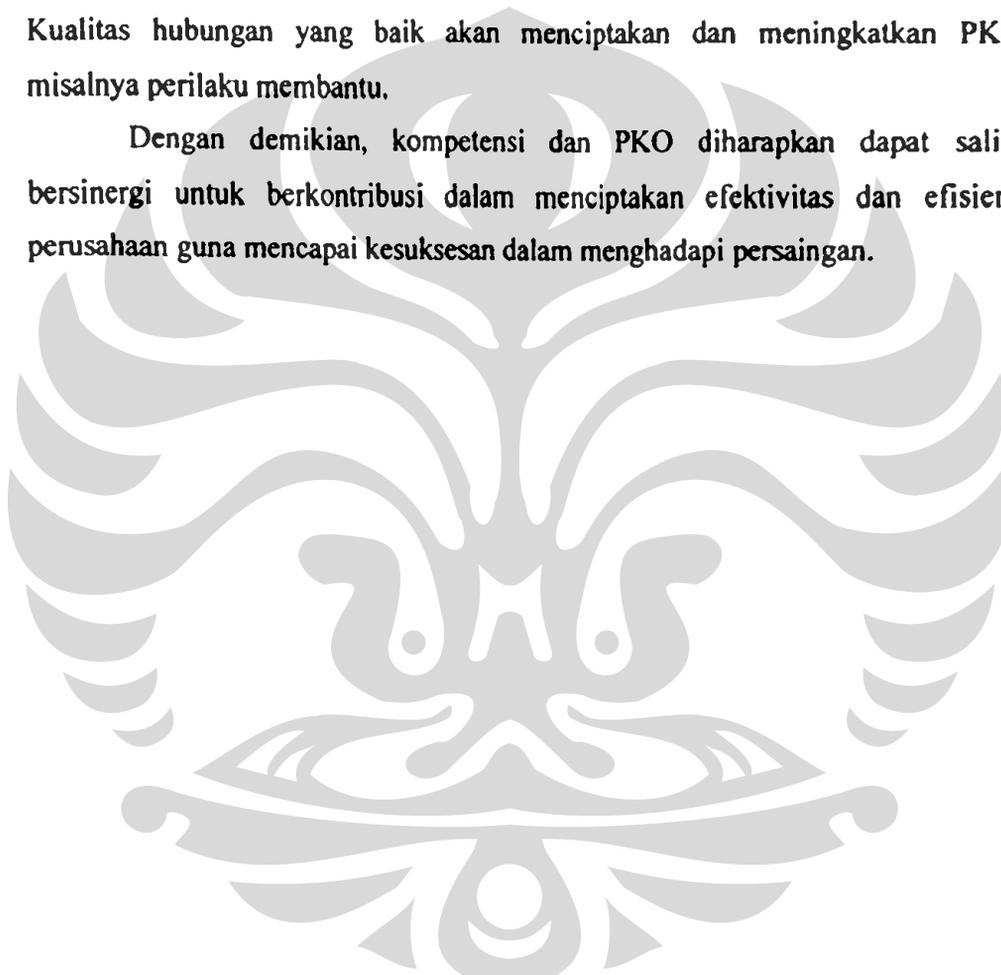
Dari tabel 4.8. diketahui bahwa nilai R² sebesar 0,376. Hal ini menunjukkan bahwa kepemilikan kompetensi dapat mempengaruhi PKO sebesar 37,6 %, sedangkan 62,4 % lagi dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar kepemilikan kompetensi. Hasil di atas menunjukkan adanya kesesuaian terhadap penelitian Tremblay (2000) yang menyatakan bahwa kemungkinan penggunaan kompetensi dalam pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap PKO; dan Kagaari & Munene (2007) menyatakan bahwa adanya hubungan antara kompetensi yang dimiliki seseorang dengan PKO-nya. Hasil perhitungan statistik dapat dilihat pada lampiran 8.

Pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO pada karyawan level staf salah satunya dapat dilihat dari skor kompetensi Upaya Mengembangkan Diri secara Berkesinambungan dan skor dimensi PKO Pengembangan Diri. Keduanya tergolong dalam kategori sedang dengan nilai yang relatif kecil pada kategori tersebut. Dengan kata lain, skor kepemilikan kompetensi karyawan berpengaruh terhadap skor dimensi PKO; misalnya, karyawan yang memiliki kepemilikan kompetensi dengan skor yang rendah, maka skor dimensi pengembangan diri karyawan juga rendah; atau sebaliknya.

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan kepemilikan kompetensi yang baik dapat meningkatkan PKO. Untuk itu, Hotel X dapat menentukan langkah-langkah perencanaan dan pengembangan kompetensi untuk menciptakan dan mengembangkan tingkat PKO, misalnya dengan

pelatihan. Cara yang dipakai dalam pelatihan adalah dengan melakukan mentoring; karena mentoring juga dapat meningkatkan PKO (Donaldson, Ensher, & Grant-Vallone, dalam Organ, Podsakoff dan McKenzie, 2006). Dengan melakukan mentoring, mentor merupakan panutan bagi karyawan yang dididik (*protégé*) karena memberikan dukungan terhadapnya; sehingga kemudian mentoring menghasilkan kualitas hubungan diantara mentor dan karyawan yang dididik (*protégé*). Kualitas hubungan tergantung dari hubungan yang diciptakan, dukungan yang diberikan antara mentor dan karyawan yang dididiknya (*protégé*). Kualitas hubungan yang baik akan menciptakan dan meningkatkan PKO, misalnya perilaku membantu.

Dengan demikian, kompetensi dan PKO diharapkan dapat saling bersinergi untuk berkontribusi dalam menciptakan efektivitas dan efisiensi perusahaan guna mencapai kesuksesan dalam menghadapi persaingan.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan dan saran penelitian. Kesimpulan merupakan rangkuman dari serangkaian penelitian. Saran merupakan anjuran bagi pihak terkait atau pihak lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap hasil pada penelitian.

5.1 Kesimpulan

Dari seluruh rangkaian penelitian dan intervensi ini, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Kompetensi yang diperoleh meliputi empat kompetensi dasar yang akan digunakan oleh seluruh karyawan Hotel X, duabelas kompetensi khusus untuk level jabatan (level manajerial: 3 kompetensi, level supervisor: 4 kompetensi, dan level staf: 5 kompetensi).

Adapun susunan kompetensi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi dasar terdiri dari Orientasi Pada Pelayanan Pelanggan (*Customer Service Oriented*), Dorongan Meningkatkan Kinerja (*Performance Driven*), Integritas (*Integrity*), dan Upaya Mengembangkan Diri Secara Berkesinambungan (*Continuous Improvement*).
2. Kompetensi khusus dibagi menjadi kompetensi khusus untuk setiap level jabatan:
 - a. Kompetensi khusus level manajerial terdiri dari Perencanaan, Pengorganisasian & Pengendalian (*Planning, Organizing & Controlling*), Memberikan Hasil (*Delivery Result*), dan Mengembangkan Orang lain (*Developing People*).
 - b. Kompetensi khusus level supervisor terdiri dari Kepemimpinan (*Leadership*), Pemecahan Masalah (*Problem Solving*), Pengambilan Keputusan (*Decision Making*), dan Mengajarkan Orang lain (*Coaching*).

- c. Kompetensi khusus level staf terdiri dari Kemampuan Komunikasi (*Communication Skill*), Cepat Tanggap (*Responsiveness*), Kemampuan Teknis (*Technical Ability*), Kemampuan untuk Mempelajari dan Mengikuti Prosedur (*Ability to Learn and Follow Procedures*), dan Kerjasama (*Team Work*).
- b. Gambaran kepemilikan kompetensi karyawan pada level staf secara keseluruhan masuk dalam kategori sedang; 9 kompetensi yang ada juga masuk dalam kategori sedang dengan nilai yang bervariasi. Dalam kategori sedang, kompetensi dengan nilai tertinggi adalah Orientasi pada Pelayanan Pelanggan (*Customer Service Oriented*). Di sisi lain, kompetensi dengan nilai terendah dalam kategori sedang adalah kompetensi Kemampuan Teknis (*Technical Ability*)
- c. Gambaran tingkat PKO pada karyawan level staf masuk dalam kategori sedang, baik secara keseluruhan maupun dimensional. Dalam kategori sedang ini, nilai PKO bervariasi untuk setiap dimensi PKO. Dimensi PKO dengan nilai tertinggi dalam kategori ini adalah identifikasi terhadap organisasi. Di sisi lain, dimensi PKO dengan nilai terendah dalam kategori sedang adalah pengembangan diri.
- d. Hasil penelitian pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO pada karyawan level staf di Hotel X menunjukkan bahwa adanya pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO sebesar 37,6% ($R^2: 0,376$; $p < 0,05$). Dengan demikian, terdapat 62,4 % dari total varians PKO dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya selain kepemilikan kompetensi. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yaitu: Tremblay (2000) yang menyatakan bahwa kemungkinan penggunaan kompetensi dalam pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap PKO; dan Kagaari & Munene (2007) menyatakan bahwa adanya hubungan antara kompetensi yang dimiliki seseorang dengan PKO-nya
- e. Berdasarkan hasil penelitian di atas, pada akhirnya kepemilikan kompetensi karyawan dapat teridentifikasi, sehingga Hotel X dapat melakukan langkah-langkah perencanaan dan pengembangan karyawan berdasarkan kepemilikan kompetensi yang dimilikinya. Sama halnya dengan gambaran tingkat PKO karyawan yang telah diperoleh dari hasil pengukuran, Hotel X dapat

menentukan perencanaan pengembangan PKO pada karyawan, misalnya pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan PKO. Diharapkan dengan adanya pengembangan PKO dapat menciptakan, mengembangkan dan menjaga kualitas pelayanan yang memuaskan; karyawan dengan tingkat PKO yang tinggi dapat memberikan kualitas pelayanan yang memuaskan. Hasil pengukuran pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap PKO juga memberi gambaran bagi Hotel X untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO; sehingga kemudian Hotel X dapat menentukan langkah-langkah perencanaan dan pengembangan kompetensi untuk menciptakan dan mengembangkan tingkat PKO. Cara yang dipakai dalam pelatihan adalah dengan melakukan mentoring; karena mentoring juga dapat meningkatkan PKO (Donaldson, Ensher, & Grant-Vallone, dalam Organ, Podsakoff dan McKenzie, 2006). Dengan melakukan mentoring, mentor merupakan panutan bagi karyawan yang dididik (*protégé*) karena memberikan dukungan terhadapnya; sehingga kemudian mentoring menghasilkan kualitas hubungan antara mentor dan karyawan yang dididik (*protégé*). Kualitas hubungan tergantung dari hubungan yang diciptakan, dukungan yang diberikan antara mentor dan karyawan yang dididiknya (*protégé*). Kualitas hubungan yang baik akan menciptakan dan meningkatkan PKO, misalnya perilaku membantu. Pada akhirnya, kompetensi dan PKO dapat saling bersinergi untuk berkontribusi dalam menciptakan efektivitas dan efisiensi perusahaan guna mencapai kesuksesan dalam menghadapi persaingan.

5.2 Saran

Saran penelitian terdiri dari saran metodologis dan praktis yang akan dibahas sebagai berikut.

5.2.1 Saran Metodologis

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti mengajukan beberapa saran metodologis yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Berikut ini adalah beberapa saran metodologis yang diajukan dalam penyusunan model kompetensi dan pengukuran pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO:

1. Penyusunan model kompetensi
 - a. Menggunakan metode lain selain *Focus Group Discussion* (FGD) dan survei, misalnya *Behavioral-Event Interview* (BEI), apabila memiliki waktu penyusunan model kompetensi yang lebih lama.
 - b. Melakukan penyusunan model kompetensi berdasarkan rumpun jabatan di suatu perusahaan.
2. Pengukuran pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO
 - a. Menggunakan responden penelitian yang berasal dari perusahaan jasa lain dengan jumlah sampel yang lebih banyak, untuk mengetahui tingkat pengaruh dua variabel tersebut secara umum di perusahaan jasa. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data yang lebih akurat mengenai pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO di perusahaan jasa.
 - b. Menggunakan responden dari level jabatan supervisor atau manajer untuk mendapatkan gambaran mengenai pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO pada karyawan dengan level jabatan supervisor atau manajer.
 - c. Melakukan pengukuran pengaruh kepemilikan kompetensi (secara rinci) terhadap dimensi-dimensi PKO untuk mengetahui kompetensi mana yang dapat berpengaruh terhadap berbagai dimensi PKO.

- d. Melakukan perbandingan hasil demografis (responden) pada tingkat PKO untuk mengetahui pengaruh dari faktor demografis terhadap tingkat PKO.

5.2.2 Saran Praktis

Adapun saran-saran yang dapat diberikan kepada perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Mengaplikasikan model kompetensi ke dalam fungsi-fungsi SDM lainnya, seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir dan sistem imbalan/kompensasi.
- b. Melakukan sosialisasi mengenai pentingnya komitmen dari seluruh pihak, baik manajemen puncak, seluruh kepala departemen, departemen HRD serta karyawan lainnya untuk kelancaran implementasi model kompetensi tersebut ke dalam fungsi-fungsi SDM.
- c. Secara berkala meninjau kembali model kompetensi yang sudah ada, disesuaikan dengan perubahan yang terjadi di dalam perusahaan, misalnya perubahan visi, misi, prinsip, azas, strategi, dan lain-lain.
- d. Melakukan perencanaan dan pengembangan karyawan berdasarkan hasil yang didapat mengenai gambaran kepemilikan kompetensi, tingkat PKO dan pengaruh kepemilikan kompetensi terhadap tingkat PKO. Misalnya, mengikutsertakan karyawan level staf dalam berbagai pelatihan guna meningkatkan keinginan untuk pengembangan diri mereka; mengikutsertakan karyawan level staf dalam pelatihan kemampuan teknis (d disesuaikan untuk setiap departemen); dan cara yang dipakai dalam pelatihan adalah dengan melakukan mentoring; karena mentoring juga dapat meningkatkan PKO.
- e. Melakukan analisis terhadap faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh pada tingkat PKO untuk mengetahui dan mendapat gambaran mengenai faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi tingkat PKO karyawan. Pada akhirnya, hal tersebut dapat menjadi acuan dalam melakukan pengembangan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ang, S., Dyne, L.V. & Begley, T.M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 561.
- Bell, S.J. & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organization citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78, 131 – 146.
- Bowling, N.A. (2009). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *J Bus Psychol*.
- Cascio, W. & Aguinis, H. (2005). *Applied psychology in human resources management* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Chien-Chen, C. & Su-Fen, C. (2008). An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *J Bus Psychol*, 23, 1–10.
- Chimel, N. (2008). *An introduction to work and organizational psychology* (2nd ed.) Malden: Blackwell Publishing Ltd.
- Chung-Herrera, B., Enz, C., & Lankau, M. (2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44, 17–25.
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A., & Wesson, M.J. (2009). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- DuBrin, Andrew J. (2000). *Applying psychology: Individual & organizational effectiveness* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Farh, J.L., Earley, P.C. & Lin, S.C. (1997). Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421.
- Farh, J.L., Zhong, C.B. & Organ, D.W. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's republic of China. *Organization Science*, 15, 241.

- Hermawan, A. (2005). *Penelitian bisnis paradigma kuantitatif*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Jaya, E.S. (2010). *Hubungan antara leader-member exchange (LMX) dengan perilaku kewarganegaraan organisasi (PKO)*. Unpublished Thesis, Universitas Indonesia, Depok.
- Kandampully, J. & Menguc, B. (2000). Managerial practices to sustain service quality: an empirical investigation of New Zealand service firms. *Marketing Intelligence & Planning*, 18, 175.
- Kagaari, J. & Munene, J.C. (2007). Engineering lecturers' competencies and organizational citizenship behavior (OCB) at Kyambogo University. *Journal of European Industrial Training*, 31, 706 – 726.
- Kessler, R. (2004). Collaborate with employees to make your competency-based systems stronger. *Employment Relations Today*, 31, 27 – 32.
- Lara, P.Z.M. (2008). Should faith and hope be included in the employees' agenda? linking P-O fit and citizenship behavior. *Spain Journal of Managerial Psychology*, 23, 73 – 88.
- Lawler, E. (1994). From job-based to competency-based organisations. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 3-15.
- Li-Chan, C., Han-Jen, N., Yau-De W., Chyan Y. & Sheng-Hshiang, T. (2009). Does job standardization increase organizational citizenship behavior?. *Public Personnel Management*, 38, 39.
- Lucia & Lepsinger. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success in organization*. San Fransisco: Jesey-Bass Publisher.
- LOMA'S *Competency Dictionary*. (1998).
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57, 70.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62, 87.

- McKenna, E. (2000). *Business psychology & organizational behavior: A student handbook*. New York: Psychology Press.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845 – 855.
- Moorman, R.H. & Harland, L.K. (2002). Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology*, 17, 171.
- Morrison, E.W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35, 493.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2008). *Human resources management* (6th ed.). San Fransisco: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006). *Organization citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.
- Pablos, P.O. & Lytras, M.D. (2008). Competencies and human resources management: implication for organizational competitive advantage. *The Journal of Knowledge Management*, 12, 48.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513 – 563.
- Profil Perusahaan Hotel X.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Robinson, M.A., Sparrow, P.R., Clegg, C. & Birdi, K. (2007). Forecasting future competency requirements: A three-phase methodology. *Personnel Review*, 36, 65 – 90.
- Savitri, E. (2009, November). Wawancara personal.
- Shermon, G. (2004). *Competency based HRM*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Schultz, D. & Schultz S. (2006). *Psychology and work today* (9th ed.). London: Person Prentice Hall.
- Spencer, L.M., McClelland, D.C. & Spencer, S.M. (1992). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay/McBer.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stamper, C.L. & Dyne, L.V. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of organizational behavior*, 22, 517.
- Trembley, M. (2000). *Organizational and individual determinants of atypical employment: The case of multiple job holding and self-employment*. IQRC. Montreal.
- Wright, P.M., Smart, D.L. and McMahan, G.C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38, 1052 – 74.
- Yoon, M.H. & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56, 597 – 611.
- Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*. New York: John Willey & Sons, Inc.

Lampiran 1. Profil Perusahaan

PROFIL PERUSAHAAN

Hotel X, yang berdiri pada tahun 1974 dan sebagai salah satu hotel bintang empat yang berlokasi di Jakarta Selatan, merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan, baik itu berupa penginapan, penyediaan ruang pertemuan, penyediaan makanan dan minuman hingga penggunaan fasilitas di dalamnya. Hotel X memiliki lokasi cukup strategis, yaitu terletak daerah Kemang - Jakarta Selatan yang merupakan kawasan bisnis dan cukup terkenal di kalangan masyarakat lokal, atau para ekspatriat dan mempunyai 204 kamar yang dilengkapi berbagai fasilitas.

Visi Hotel X adalah untuk menjadi merek dagang yang paling diminati dan paling inspiratif, yang melekat dalam pemikiran para pelanggan – melalui pengalaman unik dan tak terlupakan, yang senantiasa menyediakan atmosfer yang mengutamakan setiap individu dalam segala aspek.

Misi Hotel X adalah senantiasa meningkatkan fasilitas bagi tamu, melalui ide-ide inovatif, serta dengan memberikan perhatian dan pelayanan yang tulus, melalui tim kerja yang berkomitmen di mana satu sama lain saling mendukung untuk memberikan pelayanan terbaik, demi tercapainya keuntungan yang tinggi.

Prinsip-prinsip dasar yang dianut Hotel X sebagai sebuah organisasi adalah dewasa namun berjiwa muda, sebagai sebuah tim adalah menyayangi dan disayangi misalnya saling berinteraksi dengan baik dan melayani sesama karyawan, dan sebagai rumah kedua adalah memastikan pengalaman berkesan bagi tamu. Sedangkan azas 5C yang dianut Hotel X yaitu komitmen (*Commitment*), Konsistensi (*Consistency*), Komunikasi (*Communication*), Kreativitas (*Creativity*) dan Orientasi pada Pelanggan (*Customer-orientation*).

Mulai tahun 2006, Hotel X mempunyai konsep baru yang menjunjung profesionalisme. Beberapa konsep baru antara lain: adanya misi untuk memperluas Hotel X ke berbagai daerah potensial (dalam dan luar negeri), pengelolaan atau manajemen hotel yang lebih profesional, menerapkan desain arsitektur untuk ekterior dan desain yang bergaya modern untuk interior,

menggunakan REALTA yaitu suatu sistem yang terintegrasi untuk mengelola data secara *online*, seragam karyawan didesain oleh perancang busana ternama, Interior hotel dihiasi oleh lukisan dari pelukis terkenal, fasilitas ruangan dengan konsep baru dan menerapkan pelayanan yang sempurna (*service excellence*), dan mempunyai komitmen “warnai duniamu” (*color your world*) yang berarti menciptakan rangkaian cerita-cerita yang dialami oleh karyawan dan tamu hotel dimana terukur di dalamnya perasaan-perasaan menyenangkan yang terjadi lewat kenyamanan, pengalaman dan hubungan pelayanan yang istimewa.



Lampiran 2. Kuesioner Kompetensi untuk Level Manajer, Supervisor dan Staf

**Kuesioner
(Manajer)**

Berikut adalah sejumlah kompetensi yang dipandang perlu dimiliki oleh seorang Manajer. Tugas Anda adalah memberikan penilaian seberapa penting kompetensi tersebut berpengaruh terhadap keberhasilannya dalam pekerjaan.

Berikanlah nomor urut (rating) untuk setiap kompetensi dengan skala sebagai berikut:

- (0) : Tidak dibutuhkan
- (1) : Kurang Penting
- (2) : Cukup Penting
- (3) : Penting
- (4) : Sangat Penting

Selamat mengisi dan terima kasih atas partisipasinya.

Kompetensi	Definisi	Rating
MEMBERIKAN HASIL <i>(DELIVERY RESULT)</i>	Terus-menerus berusaha untuk menyelesaikan tugas-tugas penting dengan hasil yang dapat diukur. Mengatasi hambatan dan membuat penyesuaian untuk mencapai hasil. Memfokuskan diri dan orang lain untuk mencapai sasaran sesuai dengan tujuan bisnis.	
MEMBERIKAN UMPAN BALIK <i>(PROVIDING FEEDBACK)</i>	Mampu memberikan saran yang membangun kepada orang lain, termasuk menciptakan situasi yang mendorong orang lain untuk mendengarkan, memahami dan bertindak sesuai umpan balik yang diberikan	
PERENCANAAN, PENGORGANISASIAN & PENGENDALIAN <i>(PLANNING, ORGANIZING & CONTROLLING)</i>	Menyusun prioritas dan mendefinisikan tindakan, waktu dan sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta mempertahankan fokus aktivitas perusahaan/ departemen/ pribadi tetap pada pencapaian tujuan/ sasaran bisnis.	
MENGEMBANGKAN ORANG LAIN <i>(DEVELOPING PEOPLE)</i>	Memfasilitasi pengembangan pribadi orang lain melalui keterlibatan dalam pembinaan, mentoring dan sponsor. Menciptakan lingkungan yang mendorong belajar, pertumbuhan dan perkembangan untuk meningkatkan kemampuan untuk	

	mencapai visi strategis.	
TAHU BERBAGAI SUMBER INFORMASI (RESOURCEFULNESS)	Mampu menghadapi masalah dan situasi dengan tepat dengan adanya pengetahuan tentang bagaimana mendapatkan sumber yang dibutuhkan (misalnya kontrak pribadi, departemen lain)	



Kuesioner (Supervisor)

Berikut adalah sejumlah kompetensi yang dipandang perlu dimiliki oleh seorang Supervisor. Tugas Anda adalah memberikan penilaian seberapa penting kompetensi tersebut berpengaruh terhadap keberhasilannya dalam pekerjaan.

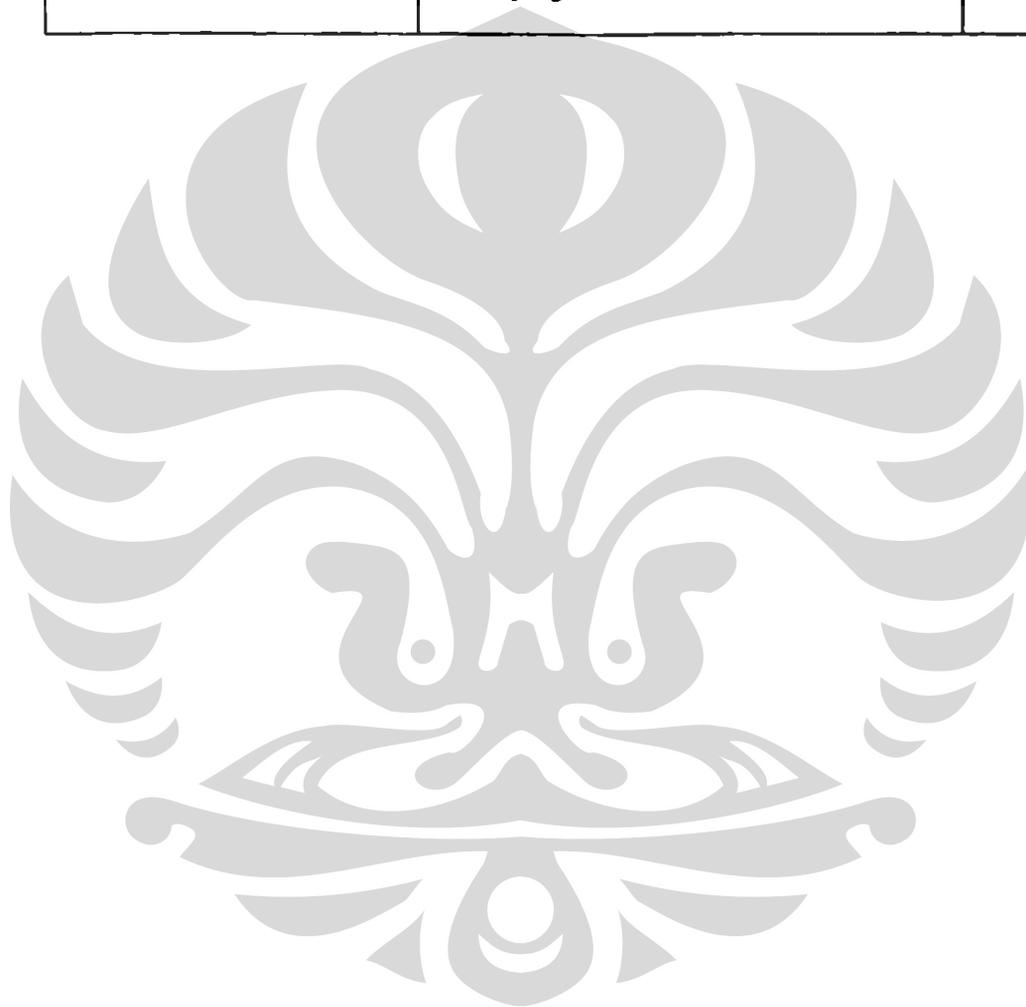
Berikanlah nomor urut (rating) untuk setiap kompetensi dengan skala sebagai berikut:

- (0) : Tidak dibutuhkan
- (1) : Kurang Penting
- (2) : Cukup Penting
- (3) : Penting
- (4) : Sangat Penting

Selamat mengisi dan terima kasih atas partisipasinya.

Kompetensi	Definisi	Rating
PENGAMBILAN KEPUTUSAN <i>(DECISION MAKING)</i>	Kemampuan untuk memahami isu, masalah, kesempatan, dampak yang ditimbulkan, dan menggunakan data terkait untuk mengambil kesimpulan secara menyeluruh, memikirkan alternatif yang tersedia, dan mengambil keputusan yang tepat.	
MENGATASI KONFLIK <i>(RESOLVING CONFLICT)</i>	Memahami sudut pandang orang lain, menganalisa semua sudut pandang secara objektif, tidak menyalahkan, dan fokus pada menyelesaikan masalah. Termasuk juga menyelesaikan antara pihak internal dan eksternal.	
MEMPENGARUHI ORANG LAIN <i>(INFLUENCING OTHERS)</i>	Secara diplomatis mempengaruhi orang lain untuk menerima suatu idea atau sudut pandang, atau untuk bertindak dalam cara tertentu.	
PEMECAHAN MASALAH <i>(PROBLEM SOLVING)</i>	Kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan persoalan secara tepat yang didasarkan pada fakta-fakta dan analisa yang rasional.	
MELATIH ORANG LAIN <i>(COACHING)</i>	Kemampuan untuk memberikan instruksi, saran, penjelasan dan dukungan lainnya yang berhubungan dengan pekerjaan. Menjadi pembimbing rekan kerja untuk membantu mereka dalam mempelajari tugas baru, baik	

	secara formal maupun tidak formal.	
KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP)	Memotivasi dan mempengaruhi orang lain untuk bekerja mencapai tujuan bersama, membantu orang lain mempelajari tugas-tugas yang baru serta menjadi panutan yang baik bagi orang lain.	
MEMOTIVASI ORANG LAIN (MOTIVATING OTHERS)	Membangkitkan kemauan pada orang lain untuk melakukan tugasnya dan bekerja sesuai sasaran bersama, mencakup menjadi contoh teladan yang baik.	



Kuesioner (Staf)

Berikut adalah sejumlah kompetensi yang dipandang perlu dimiliki oleh seorang Staf. Tugas Anda adalah memberikan penilaian seberapa penting kompetensi tersebut berpengaruh terhadap keberhasilannya dalam pekerjaan.

Berikanlah nomor urut (rating) untuk setiap kompetensi dengan skala sebagai berikut:

- (0) : Tidak dibutuhkan
- (1) : Kurang Penting
- (2) : Cukup Penting
- (3) : Penting
- (4) : Sangat Penting

Selamat mengisi dan terima kasih atas partisipasinya.

Kompetensi	Definisi	Rating
KEMAMPUAN KOMUNIKASI <i>(COMMUNICATION SKILL)</i>	Efektif komunikasi dengan orang lain secara personal maupun kelompok. Termasuk didalamnya mendengarkan dengan seksama, menunjukkan pemahaman serta memberikan umpan balik yang membangun.	
KEMAMPUAN MENYESUAIKAN DIRI <i>(ADAPTABILITY)</i>	Mampu dan mau mengubah cara, prioritas, atau prosedur kerja dalam menghadapi kondisi yang berubah, tuntutan kerja yang banyak, atau setelah menghadapi masalah.	
SENSITIVITAS INTERPERSONAL <i>(PERSONAL SENSITIVITY)</i>	Mampu mengantisipasi bagaimana ucapan dan tindakan akan dipersepsikan oleh orang lain dalam situasi berhadapan satu-satu dengan orang lain atau dalam kelompok kecil. Termasuk juga sensitif terhadap orang yang berasal dari budaya dan latar belakang berbeda serta mampu dan mau memahami perspektif orang lain.	
CEPAT TANGGAP <i>(RESPONSIVENESS)</i>	Kemampuan untuk memberikan tanggapan yang tepat dan cepat dalam setiap stimulus pekerjaan yang datang dari pihak lain (internal maupun eksternal).	

KEMAMPUAN TEKNIS <i>(TECHNICAL ABILITY)</i>	Kemampuan untuk mengikuti perkembangan pengetahuan dan memiliki ketrampilan mutakhir yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya.	
KERJASAMA <i>(TEAM WORK)</i>	Kemampuan bekerja bersama dengan orang lain, baik dalam tim besar maupun tim kecil. Berhubungan dengan tingkat partisipasi dan kontribusi terhadap kinerja tim. Tim dapat berupa organisasi proyek, divisi, departemen, atau perusahaan secara keseluruhan.	
KEMAMPUAN UNTUK MEMPELAJARI DAN MEMATUHI PROSEDUR <i>(ABILITY TO LEARN AND FOLLOW PROCEDURES)</i>	Kemampuan untuk belajar dan menerapkan serangkaian langkah, peraturan, atau pedoman yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu, tanggung jawab, atau peran.	
TOLERANSI TERHADAP STRES <i>(STRESS TOLERANCE)</i>	Mampu bekerja secara produktif dan efektif dalam situasi yang sulit atau di bawah kondisi yang penuh tekanan seperti waktu kerja yang ketat, beban yang berat, atau tuntutan yang berlebih.	

Lampiran 3. Tabel Perhitungan Nilai Rata-Rata, Nilai Minimum dan Nilai Maksimum setiap Kompetensi untuk Masing-Masing Level Jabatan

Tabel Perhitungan Nilai Rata-Rata, Nilai Minimum dan Nilai Maksimum setiap Kompetensi (Level Manager)

No.	Karyawan Supervisor	Kompetensi				
		MEMBERIKAN HASIL (DELIVERY RESULT)	MEMBERIKAN UMPAN BALIK (PROVIDING FEEDBACK)	PERENCANAAN, PENGORGANISASIAN & PENGENDALIAN (PLANNING, ORGANIZING & CONTROLLING)	MENGEMBANGKAN ORANG LAIN (DEVELOPING PEOPLE)	TAHU BERBAGAI SUMBER INFORMASI (RESOURCEFULNESS)
1	A	3	3	4	3	2
2	B	3	2	4	4	3
3	C	4	2	3	3	1
4	D	3	2	3	4	2
5	E	4	2	4	4	2
6	F	3	2	4	3	2
7	G	4	2	4	4	2
8	H	3	2	4	4	2
9	I	3	3	4	3	2
10	J	3	2	3	3	2
	Total Kepentingan Kompetensi	33	22	37	35	20
	Rata-rata Kepentingan Kompetensi	3,3	2,2	3,7	3,5	2,0

Tabel Perhitungan Nilai Rata-Rata, Nilai Minimum dan Nilai Maksimum setiap Kompetensi (Level Supervisor)

No.	Karyawan Superior	Kompetensi						
		PENGAMBILAN KEPUTUSAN (DECISION MAKING)	MENGATASI KONFLIK (RESOLVING CONFLICT)	MEMPENGARUHI ORANG LAIN (INFLUENCING OTHERS)	PEMECAHAN MASALAH (PROBLEM SOLVING)	MENGAJARKAN ORANG LAIN (COACHING)	KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP)	MEMOTIVASI ORANG LAIN (MOTIVATING OTHERS)
1	A	3	3	2	3	4	4	3
2	B	4	2	2	2	4	4	2
3	C	3	4	3	3	3	4	4
4	D	4	3	3	4	3	3	3
5	E	3	3	2	4	4	4	3
6	F	3	3	3	3	3	4	2
7	G	4	2	2	4	4	3	2
8	H	3	3	2	3	3	4	3
9	I	4	2	2	3	4	4	2
10	J	3	3	2	3	4	4	2
	Total Kepentingan Kompetensi	34	28	23	32	36	38	26
	Rata-rata Kepentingan Kompetensi	3,4	2,8	2,3	3,2	3,6	3,8	2,6

Tabel Perhitungan Nilai Rata-Rata, Nilai Minimum dan Nilai Maksimum setiap Kompetensi (Level Staf)

No	Karyawan Superior	Kompetensi							
		KEMAMPUAN KOMUNIKASI (COMMUNICATION SKILL)	KEMAMPUAN MENYESUAIKAN DIRI (ADAPTABILITY)	SENSITIVITAS INTERPERSONAL (PERSONAL SENSITIVITY)	CEPAT TANGGAP (RESPONSIVENESS)	KEMAMPUAN TEKNIK (TECHNICAL ABILITY)	KERJASAMA (TEAM WORK)	BELAJAR & PATUH THD PROSEDUR (ABILITY TO LEARN AND FOLLOW PROCEDURES)	TOLERANS THD STRES (STRESS TOLERANCE)
1	A	4	3	3	4	4	3	2	2
2	B	3	3	3	3	4	3	3	2
3	C	4	3	3	4	2	3	4	3
4	D	4	2	4	3	4	3	3	3
5	E	4	2	2	4	3	3	2	3
6	F	3	3	2	4	3	4	3	2
7	G	4	2	2	3	4	3	4	2
8	H	4	2	2	4	3	3	2	1
9	I	4	2	2	3	3	2	3	2
10	J	4	1	2	4	3	3	2	2
	Total Kepentingan Kompetensi	38	23	25	36	33	30	28	22
	Rata-rata Kepentingan Kompetensi	3,8	2,3	2,5	3,6	3,3	3,0	2,8	2,2

**Lampiran 4. Tabel Urutan Tingkat Kepentingan Kompetensi
untuk Masing-Masing Level Jabatan**

Tabel Urutan Tingkat Kepentingan Kompetensi (Level Manajer)

No	Kompetensi	Total Kepentingan Kompetensi	Rata-rata Kepentingan Kompetensi
1	PERENCANAAN, PENGORGANISASIAN & PENGENDALIAN (PLANNING, ORGANIZING & CONTROLLING)	37	3,7
2	MENGEMBANGKAN ORANG LAIN (DEVELOPING PEOPLE)	35	3,5
3	MEMBERIKAN HASIL (DELIVERY RESULT)	33	3,3
4	MEMBERIKAN UMPAN BALIK (PROVIDING FEEDBACK)	22	2,2
5	TAHU BERBAGAI SUMBER INFORMASI (RESOURCEFULNESS)	20	2

Tabel Urutan Tingkat Kepentingan Kompetensi (Level Supervisor)

No	Kompetensi	Total Kepentingan Kompetensi	Rata-rata Kepentingan Kompetensi
1	KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP)	38	3,8
2	MENGAJARKAN ORANG LAIN (COACHING)	36	3,6
3	PENGAMBILAN KEPUTUSAN (DECISION MAKING)	34	3,4
4	PEMECAHAN MASALAH (PROBLEM SOLVING)	32	3,2
5	MENGATASI KONFLIK (RESOLVING CONFLICT)	28	2,8
6	MEMOTIVASI ORANG LAIN (MOTIVATING OTHERS)	26	2,6
7	MEMPENGARUHI ORANG LAIN (INFLUENCING OTHERS)	23	2,3

Tabel Urutan Tingkat Kepentingan Kompetensi (Level Staf)

No	Kompetensi	Total Kepentingan Kompetensi	Rata-rata Kepentingan Kompetensi
1	KEMAMPUAN KOMUNIKASI (COMMUNICATION SKILL)	38	3,8
2	CEPAT TANGGAP (RESPONSIVENESS)	36	3,6
3	KEMAMPUAN TEKNIS (TECHNICAL ABILITY)	33	3,3
4	KERJASAMA (TEAM WORK)	30	3
5	KEMAMPUAN UNTUK MEMPELAJARI DAN MEMATUHI PROSEDUR (ABILITY TO LEARN AND FOLLOW PROCEDURES)	28	2,8
6	SENSITIVITAS INTERPERSONAL (PERSONAL SENSITIVITY)	25	2,5
7	KEMAMPUAN MENYESUAIKAN DIRI (ADAPTABILITY)	23	2,3
8	TOLERANSI TERHADAP STRES (STRESS TOLERANCE)	22	2,2

Lampiran 5. Definisi Kompetensi Dasar

KOMPETENSI DASAR

No	Kompetensi Dasar	Definisi
1	ORIENTASI PADA PELAYANAN PELANGGAN <i>(CUSTOMER SERVICE ORIENTED)</i>	Kemampuan untuk membantu atau melayani orang lain atau memenuhi kebutuhan pelanggan atau pengguna jasa (termasuk di dalamnya pengguna jasa internal).
2	DORONGAN MENINGKATKAN KINERJA <i>(PERFORMANCE DRIVEN)</i>	Dorongan atau keinginan untuk bekerja dengan baik dan/atau melampaui standar prestasi yang ditetapkan. Standar tersebut bisa berupa prestasi diri sendiri di masa lampau, ukuran yang obyektif, kuantitas maupun kualitas - melebihi orang lain dan sasaran menantang.
3	INTEGRITAS <i>(INTEGRITY)</i>	Bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai (perusahaan dan masyarakat) yang dianggap penting (baik dan benar) walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya. Satunya kata dengan perbuatan.
4	UPAYA MENGEMBANGKAN DIRI SECARA BERKESINAMBUNGAN <i>(CONTINUOUS IMPROVEMENT)</i>	Secara aktif dan kontinyu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri yang terkait dengan pengetahuan dan ketrampilan yang berhubungan dengan pekerjaan, dan menindak lanjuti kebutuhan tersebut dengan memanfaatkan kesempatan belajar; menggunakan dan menyebarkan pengetahuan dan ketrampilan baru pada pekerjaan.

**Lampiran 6. Definisi Kompetensi Khusus (Final)
untuk Level Manajer, Supervisor dan Staf**

**KOMPETENSI KHUSUS (FINAL)
(LEVEL MANAJER)**

No	Kompetensi	Definisi
1	PERENCANAAN, PENGORGANISASIAN & PENGENDALIAN <i>(PLANNING, ORGANIZING & CONTROLLING)</i>	Menyusun prioritas dan mendefinisikan tindakan, waktu dan sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta mempertahankan fokus aktivitas perusahaan/ departemen/ pribadi tetap pada pencapaian tujuan/ sasaran bisnis.
2	MEMBERIKAN HASIL <i>(DELIVERY RESULT)</i>	Terus-menerus berusaha untuk menyelesaikan tugas-tugas penting dengan hasil yang dapat diukur. Mengatasi hambatan dan membuat penyesuaian untuk mencapai hasil. Memfokuskan diri dan orang lain untuk mencapai sasaran sesuai dengan tujuan bisnis.
3	MENGEMBANGKAN ORANG LAIN <i>(DEVELOPING PEOPLE)</i>	Memfasilitasi pengembangan pribadi orang lain melalui keterlibatan dalam pembinaan, mentoring dan sponsor. Menciptakan lingkungan yang mendorong belajar, pertumbuhan dan perkembangan untuk meningkatkan kemampuan untuk mencapai visi strategis.

**KOMPETENSI KHUSUS (FINAL)
(LEVEL SUPERVISOR)**

No	Kompetensi	Definisi
1	KEPEMIMPINAN <i>(LEADERSHIP)</i>	Memotivasi dan mempengaruhi orang lain untuk bekerja mencapai tujuan bersama, membantu orang lain mempelajari tugas-tugas yang baru serta menjadi panutan yang baik bagi orang lain.
2	PEMECAHAN MASALAH <i>(PROBLEM SOLVING)</i>	Kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan persoalan secara tepat yang didasarkan pada fakta-fakta dan analisa yang rasional.
3	PENGAMBILAN KEPUTUSAN <i>(DECISION MAKING)</i>	Kemampuan untuk memahami isu, masalah, kesempatan, dampak yang ditimbulkan, dan menggunakan data terkait untuk mengambil kesimpulan secara menyeluruh, memikirkan alternatif yang tersedia, dan mengambil keputusan yang tepat.
4	MENGAJARKAN ORANG LAIN <i>(COACHING)</i>	Kemampuan untuk memberikan instruksi, saran, penjelasan dan dukungan lainnya yang berhubungan dengan pekerjaan. Menjadi pembimbing rekan kerja untuk membantu mereka dalam mempelajari tugas baru, baik secara formal maupun tidak formal.

**KOMPETENSI KHUSUS (FINAL)
(LEVEL STAF)**

No	Kompetensi	Definisi
1	KEMAMPUAN KOMUNIKASI <i>(COMMUNICATION SKILL)</i>	Efektif komunikasi dengan orang lain secara personal maupun kelompok. Termasuk didalamnya mendengarkan dengan seksama, menunjukkan pemahaman serta memberikan umpan balik yang membangun.
2	CEPAT TANGGAP <i>(RESPONSIVENESS)</i>	Kemampuan untuk memberikan tanggapan yang tepat dan cepat dalam setiap stimulus pekerjaan yang datang dari pihak lain (internal maupun eksternal).
3	KEMAMPUAN TEKNIS <i>(TECHNICAL ABILITY)</i>	Kemampuan untuk mengikuti perkembangan pengetahuan dan memiliki ketrampilan mutakhir yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya.
4	KEMAMPUAN UNTUK MEMPELAJARI DAN MEMATUHI PROSEDUR <i>(ABILITY TO LEARN AND FOLLOW PROCEDURES)</i>	Kemampuan untuk belajar dan menerapkan serangkaian langkah, peraturan, atau pedoman yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu, tanggung jawab, atau peran.
5	KERJASAMA <i>(TEAM WORK)</i>	Kemampuan bekerja bersama dengan orang lain, baik dalam tim besar maupun tim kecil. Berhubungan dengan tingkat partisipasi dan kontribusi terhadap kinerja tim. Tim dapat berupa organisasi proyek, divisi, departemen, atau perusahaan secara keseluruhan.

Lampiran 7. Model Kompetensi Hotel X

Model Kompetensi Hotel X

KOMPETENSI DASAR

Standar kompetensi untuk semua tingkatan pekerjaan di Hotel X guna mencapai visi dan misi perusahaan.

Nama Kompetensi : ORIENTASI PADA PELAYANAN PELANGGAN (CUSTOMER SERVICE ORIENTED)	
Definisi: Kemampuan untuk membantu atau melayani orang lain atau memenuhi kebutuhan pelanggan atau pengguna jasa (termasuk di dalamnya pengguna jasa internal).	
Level	Indikator Perilaku
1	Memelihara komunikasi dengan pelanggan / pengguna jasa tentang hal-hal yang diharapkan kedua belah pihak. Misalnya, menyampaikan informasi yang berguna dan memberikan pelayanan yang menyenangkan.
2	Memberikan respon terhadap keluhan pelanggan/ pengguna jasa dengan segera.
3	Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan melakukan berbagai upaya khusus (program, produk, proyek) dan memperlakukan pelanggan/ pengguna jasa sesuai karakteristik mereka.
4	Memelihara hubungan dengan pelanggan yang berorientasi pada manfaat jangka panjang, membangun opini independen berdasarkan kebutuhan pelanggan/ pengguna jasa, dan secara mendalam terlibat dalam proses pengambilan keputusan pelanggan/ pengguna jasa.

Nama Kompetensi:	
DORONGAN MENINGKATKAN KINERJA <i>(PERFORMANCE DRIVEN)</i>	
Definisi : Dorongan atau keinginan untuk bekerja dengan baik dan/atau melampaui standar prestasi yang ditetapkan. Standar tersebut bisa berupa prestasi diri sendiri di masa lampau, ukuran yang obyektif, kuantitas maupun kualitas - melebihi orang lain dan sasaran menantang.	
Level	Indikator Perilaku
1	Menetapkan hasil kerja berdasarkan standar prestasi yang lebih tinggi/ baik.
2	Melakukan sesuatu dengan lebih baik, lebih cepat, dengan biaya lebih rendah.
3	Membuat perubahan spesifik dalam sistem atau metode kerja untuk meningkatkan kinerja.
4	Menetapkan dan/ atau mencapai sasaran yang menantang yang belum pernah dicapai, bagi dirinya dan unit kerjanya.

Nama Kompetensi :	
INTEGRITAS <i>(INTEGRITY)</i>	
Definisi : Bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai (perusahaan dan masyarakat) yang dianggap penting (baik dan benar) walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya. Satunya kata dengan perbuatan.	
Level	Indikator Perilaku
1	Mengetahui dan memahami peraturan dan tata tertib perusahaan, kode etik jabatan serta nilai-nilai yang dijunjung dalam perusahaan maupun masyarakat.
2	Bertindak konsisten sesuai kode etik profesi dan nilai yang dijunjung dalam perusahaan maupun masyarakat.
3	Berani mempertanggung jawabkan semua tindakan sesuai dengan kode etik jabatan dan nilai-nilai yang dijunjung dalam perusahaan maupun masyarakat.
4	Berani melakukan koreksi atau mengambil tindakan atas penyimpangan kode etik/ nilai-nilai yang dilakukan oleh orang lain.

Nama Kompetensi :

**UPAYA MENGEMBANGKAN DIRI SECARA BERKESINAMBUNGAN
(CONTINUOUS IMPROVEMENT)**

Definisi:

Secara aktif dan kontinyu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri yang terkait dengan pengetahuan dan ketrampilan yang berhubungan dengan pekerjaan, dan menindak lanjuti kebutuhan tersebut dengan memanfaatkan kesempatan belajar; menggunakan dan menyebarkan pengetahuan dan ketrampilan baru pada pekerjaan.

Level	Indikator Perilaku
1	Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri dan menseleksi sumber-sumber dan/ atau metodologi untuk belajar secara tepat.
2	Secara berkesinambungan memperbaharui pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaan sesuai perkembanganya.
3	Membagikan dan mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan baru kepada orang lain untuk pengembangan diri dan orang lain.
4	Menciptakan lingkungan yang mendorong orang-orang untuk lebih tertantang mempelajari hal-hal baru.

KOMPETENSI KHUSUS (LEVEL MANAJER)

Kompetensi untuk semua manajer di Hotel X guna mencapai visi dan misi perusahaan.

Nama Kompetensi :	
PERENCANAAN, PENGORGANISASIAN & PENGENDALIAN <i>(PLANNING, ORGANIZING & CONTROLLING)</i>	
Defnisi : Menyusun prioritas dan mendefinisikan tindakan, waktu dan sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta mempertahankan fokus aktivitas perusahaan/ departemen/ pribadi tetap pada pencapaian tujuan/ sasaran bisnis.	
Level	Indikator Perilaku
1	Mengidentifikasi dan menetapkan aktivitas kerja pribadi yang tergolong kritis dan prioritas, menetapkan jangka waktu, serta dapat membagi pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang lebih spesifik.
2	Membuat perencanaan, mengorganisasikan dan mengontrol pekerjaan untuk orang lain termasuk melibatkan pihak lain, sepanjang diperlukan dalam membuat perencanaan.
3	Mengantisipasi faktor yang berdampak pada rencana, budget, dan kualitas hasil dan membuat rencana cadangan untuk mengatasi dampak potensial.
4	Menetapkan rencana perusahaan yang mempertimbang-kan praktek unggulan untuk memaksimalkan tingkat efisiensi dan efektifitas perusahaan ditinjau dari proses maupun hasil dan prioritas pada perencanaan, pengorganisasian & kontrol jangka panjang.

Nama Kompetensi :	
MEMBERIKAN HASIL <i>(DELIVERY RESULTS)</i>	
Definisi : Terus-menerus berusaha untuk menyelesaikan tugas-tugas penting dengan hasil yang dapat diukur, mengatasi hambatan dan membuat penyesuaian untuk mencapai hasil, dan memfokuskan diri dan orang lain untuk mencapai sasaran sesuai dengan tujuan bisnis.	
Level	Indikator Perilaku
1	Memiliki kemampuan untuk mengkompilasi target untuk mencapai keberhasilan yang optimal untuk unitnya.
2	Memiliki kemampuan untuk mengkompilasi target untuk mencapai keberhasilan tidak hanya untuk unitnya, tetapi juga untuk kelompok. Memiliki target yang berorientasi jangka panjang bahkan memiliki standar kelas dunia.
3	Memiliki kemampuan untuk mengkompilasi target untuk mencapai keberhasilan tidak hanya untuk unitnya, tetapi juga untuk kelompok. Memiliki target yang berorientasi jangka panjang bahkan memiliki standar kelas dunia. Sukses untuk mengidentifikasi peluang, dan berusaha menyelesaikan tugas untuk melebihi target.
4	Memiliki kemampuan untuk mengkompilasi target untuk mencapai keberhasilan tidak hanya untuk unitnya, tetapi juga untuk kelompok. Memiliki target yang berorientasi jangka panjang bahkan memiliki standar kelas dunia. Sukses untuk mengidentifikasi peluang, dan berusaha menyelesaikan tugas untuk melebihi target dengan hasil jauh melampaui target yang ditentukan.

Nama Kompetensi :	
MENGEMBANGKAN ORANG LAIN (DEVELOPING PEOPLE)	
Definisi : Memfasilitasi pengembangan pribadi orang lain melalui keterlibatan dalam pembinaan, mentoring dan sponsor. Menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran, pertumbuhan dan perkembangan untuk meningkatkan kemampuan untuk mencapai visi strategis.	
Level	Indikator Perilaku
1	Memiliki kemampuan untuk membuat situasi yang mendukung proses belajar, pertumbuhan dan perkembangan organisasi dengan menciptakan dan mempromosikan bakat-bakat potensi tinggi dari individu, akan tetapi melihat perkembangan seorang karyawan hanya sebagai fungsi dari Sumber Daya Manusia.
2	Membuat dan mempromosikan bakat-bakat potensi tinggi dari individu, tetapi tidak dapat memberikan pengakuan dengan peluang dan tantangan baru untuk meningkatkan kapasitas untuk mencapai visi strategis, dengan hasil masih di bawah target yang telah ditetapkan.
3	Membuat dan mempromosikan bakat-bakat potensi tinggi dari individu, tetapi tidak dapat memberikan pengakuan dengan peluang dan tantangan baru untuk meningkatkan kapasitas untuk mencapai visi strategis, dengan hasil melebihi target yang telah ditetapkan.
4	Membuat dan mempromosikan bakat-bakat potensi tinggi dari individu, tetapi tidak dapat memberikan pengakuan dengan peluang dan tantangan baru untuk meningkatkan kapasitas untuk mencapai visi strategis, dengan hasil melebihi target yang telah ditetapkan.

KOMPETENSI KHUSUS (LEVEL SUPERVISOR)

Kompetensi untuk semua supervisor di Hotel X guna mencapai visi dan misi perusahaan.

Nama Kompetensi :	
KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP SKILLS)	
Definisi : Memotivasi dan mempengaruhi orang lain untuk bekerja mencapai tujuan bersama, membantu orang lain mempelajari tugas-tugas yang baru serta menjadi panutan yang baik bagi orang lain.	
Level	Indikator Perilaku
1	Menjadi panutan dan pembimbing yang baik bagi rekan kerja dengan mematuhi jadwal dan menyemangati mereka untuk mencapai berbagai tujuan yang penuh tantangan.
2	Meyakinkan rekan kerja yang berbakat untuk ikut membantu pekerjaan yang baru dan memberi selamat apabila berhasil mengatasi masalah dalam pekerjaannya.
3	Memotivasi rekan kerja yang sedang tidak bersemangat untuk mencapai/menyelesaikan tujuan kerja
4	Memberikan bantuan ekstra kepada seseorang yang sedang mempelajari tugas atau prosedur yang sulit.

Nama Kompetensi :	
PEMECAHAN MASALAH (PROBLEM SOLVING)	
Definisi : Kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan persoalan secara tepat yang didasarkan pada fakta-fakta dan analisa yang rasional.	
Level	Indikator Perilaku
1	Mampu mengatasi masalah sederhana secara efektif, dengan menggunakan petunjuk/panduan yang ada.
2	Mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan menggunakan pengalaman-pengalaman pribadi.
3	Mengembangkan cara untuk mengidentifikasi, analisis dan menyelesaikan masalah yang memiliki risiko tinggi.
4	Menyusun dan atau menetapkan konsep penyelesaian masalah yang melibatkan beberapa atau seluruh fungsi dalam organisasi.

Nama Kompetensi:	
PENGAMBILAN KEPUTUSAN <i>DECISION MAKING</i>	
Definisi : Kemampuan untuk memahami isu, masalah, kesempatan, dampak yang ditimbulkan, dan menggunakan data terkait untuk mengambil kesimpulan secara menyeluruh, memikirkan alternatif yang tersedia, dan mengambil keputusan yang tepat.	
Level	Indikator Perilaku
1	Mempertimbangkan dampak langsung yang akan terjadi serta segera mengambil keputusan yang tepat.
2	Mengumpulkan informasi yang tersedia, melibatkan individu/ tim yang tepat, dan membuat analisa dampak yang akan dihadapi dan mengambil keputusan secara jelas.
3	Mengumpulkan informasi yang tersedia, melibatkan individu/ tim yang tepat, membuat analisa dan simulasi dampak yang akan dihadapi, membandingkan dampak yang pernah terjadi pada perusahaan lain, dan mengambil keputusan secara jelas.
4	Memahami situasi kompleks yang sedang dihadapi, mengumpulkan informasi yang tersedia, melibatkan individu/ tim yang tepat, membuat simulasi dampak yang akan dihadapi dalam jangka panjang, membandingkan dampak yang pernah terjadi pada perusahaan lain, melihat berbagai perspektif yang ada, dan mengambil keputusan secara jelas.

Nama Kompetensi :	
MENGAJARKAN ORANG LAIN (COACHING PEOPLE)	
Definisi : Kemampuan untuk memberikan instruksi, saran, penjelasan dan dukungan lainnya yang berhubungan dengan pekerjaan. Menjadi pembimbing rekan kerja untuk membantu mereka dalam mempelajari tugas baru, baik secara formal maupun tidak formal.	
Level	Indikator Perilaku
1	Mengetahui perannya untuk menjadi seorang pelatih atau pembimbing bagi rekan kerjanya.
2	Berkeinginan untuk melatih atau membimbing rekan kerja ketika dibutuhkan.
3	Bertindak sebagai pelatih atau pembimbing dalam tugas atau pekerjaan yang bersifat umum.
4	Bertindak sebagai pelatih atau pembimbing dalam tugas atau pekerjaan yang bersifat mendetil, sulit, atau kompleks.

KOMPETENSI KHUSUS (LEVEL STAF)

Kompetensi untuk semua karyawan level staf di Hotel X guna mencapai visi dan misi perusahaan.

Nama Kompetensi : KEMAMPUAN KOMUNIKASI (COMMUNICATION SKILL)	
Definisi : Efektif komunikasi dengan orang lain secara personal maupun kelompok. Termasuk didalamnya mendengarkan dengan seksama, menunjukkan pemahaman serta memberikan umpan balik yang membangun.	
Level	Indikator Perilaku
1	Kesediaan mendengarkan informasi, ide-ide, pikiran atau pendapat yang disampaikan oleh orang lain.
2	Memahami informasi, pikiran dan pendapat orang lain serta berusaha memahami reaksinya.
3	Memberikan umpan balik terhadap informasi, pikiran dan pendapat orang lain.
4	Mempengaruhi dan meyakinkan orang lain terhadap informasi, idea atau pikiran yang disampaikan.

Nama Kompetensi : CĒPAT TANGGAP (RESPONSIVENESS)	
Definisi : Kemampuan untuk memberikan tanggapan yang tepat dan cepat dalam setiap stimulus pekerjaan yang datang dari pihak lain (internal maupun eksternal).	
Level	Indikator Perilaku
1	Bersedia untuk memberikan tanggapan terhadap setiap stimulus pekerjaan yang datang dari pihak lain.
2	Memberikan tanggapan terhadap setiap stimulus pekerjaan yang datang dari pihak lain jika dibutuhkan.
3	Selalu memberikan tanggapan dengan tepat dan cepat dalam setiap stimulus pekerjaan yang datang dari pihak lain.
4	Memberikan tanggapan yang tepat dan cepat dalam setiap stimulus pekerjaan yang datang dari pihak lain dan juga umpan baliknya.

Nama Kompetensi :	
KEMAMPUAN TEKNIS <i>(TECHNICAL ABILITY)</i>	
Definisi : Kemampuan untuk mengikuti perkembangan pengetahuan dan memiliki ketrampilan mutakhir yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya.	
Tingkat Kemahiran	Perilaku
1	Memiliki kemampuan teknis dasar yang dituntut/ disyaratkan oleh pekerjaannya. Bekerja mengikuti SOP.
2	Menggunakan pengetahuan teknis yang terbatas dalam menyelesaikan pekerjaan; kurang dari dua tahun pendidikan atau pelatihan spesifik yang diperlukan.
3	Mengembangkan pengetahuan teknis yang lebih luas untuk perencanaan dan menyelesaikan pekerjaan; lebih dari lima tahun pendidikan atau pelatihan yang dibutuhkan untuk menjadi sukses.
4	Menjadi narasumber bagi rekan seprofesi.

Nama Kompetensi :	
KEMAMPUAN UNTUK MEMPELAJARI DAN MEMATUHI PROSEDUR <i>(ABILITY TO LEARN AND FOLLOW PROCEDURE)</i>	
Definisi : Kemampuan untuk belajar dan menerapkan serangkaian langkah, peraturan, atau pedoman yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu, tanggung jawab, atau peran.	
Level	Indikator Perilaku
1	Mengetahui segala prosedur standar yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan.
2	Menguasai dan mempelajari prosedur baru yang diterapkan oleh perusahaan.
3	Mengenali kelebihan maupun kelemahan dari prosedur yang diterapkan di lingkungan kerja.
4	Menguasai beberapa prosedur yang sangat kompleks dan mampu mengaplikasikannya dalam situasi yang baru.

Nama Kompetensi:	
KERJASAMA (TEAMWORK)	
Definisi : Kemampuan bekerja bersama dengan orang lain, baik dalam tim besar maupun tim kecil. Berhubungan dengan tingkat partisipasi dan kontribusi terhadap kinerja tim. Tim dapat berupa organisasi proyek, divisi, departemen, atau perusahaan secara keseluruhan.	
Level	Indiator
1	Berpartisipasi dalam berbagai aktifitas kelompok/unit kerja , melakukan tugas yang menjadi bagiannya, mendukung keputusan kelompok.
2	Mendorong dan memberdayakan anggota tim, membuat orang lain merasa dibutuhkan.
3	Menyelesaikan dan atau memfasilitasi penyelesaian konflik dalam tim yang bermanfaat bagi seluruh anggota tim dan membangun suasana kerjasama yang akrab dan moral kerja yang baik dalam kelompok.
4	Melakukan analisa faktor kesuksesan/ kegagalan tim, dan membuat tindakan untuk mengatasi hambatan-hambatan tim.

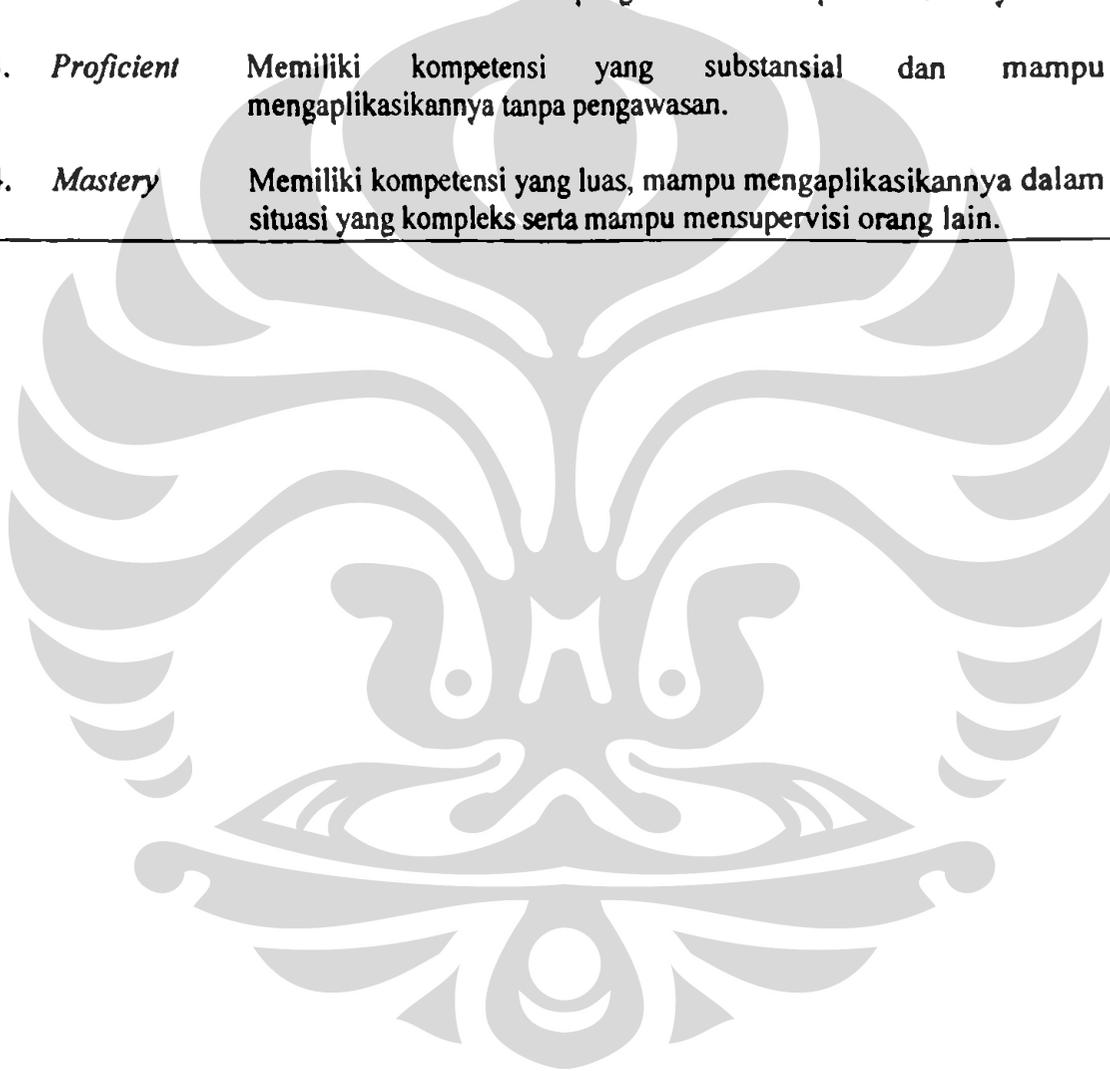
KOMPETENSI		LEVEL JABATAN							
		DIREKTUR		MANAJER		SUPERVISOR		STAF	
		Senior	Junior	Senior	Junior	Senior	Junior	Senior	Junior
INTI	<i>Customer Service Oriented</i> Orientasi pada Pelanggan	4	4	4	4	3	3	2	2
	<i>Performance Driven</i> Peningkatan Kinerja	4	4	4	4	3	3	2	2
	<i>Integrity</i> Integritas	4	4	4	4	3	3	2	2
	<i>Continuous Improvement</i> Pengembangan Diri Berkelanjutan	4	4	4	4	3	3	2	2
MANAJERIAL	<i>Planning, Organizing & Controlling</i> Perencanaan, Pengorganisasian dan Pengendalian	4	4	4	3	3	2	1	1
	<i>Delivery Result</i> Memberikan Hasil	4	4	4	3	3	2	1	1
	<i>Developing People</i> Mengembangkan Orang Lain	4	4	4	3	3	2	1	1
SUPERVISOR	<i>Leadership</i> Kepemimpinan	4	4	3	3	4	3	2	1
	<i>Problem Solving</i> Pemecahan Masalah	4	4	3	3	4	3	2	1
	<i>Decision Making</i> Pengambilan Keputusan	4	4	3	3	4	3	2	1
	<i>Coaching Melatih</i> Orang Lain	4	4	3	3	4	3	2	1
STAF	<i>Communication Skill</i> Keterampilan Komunikasi	4	4	3	2	3	2	4	3
	<i>Responsiveness</i> Cepat Tanggap	4	4	3	2	3	2	4	3
	<i>Technical Ability</i> Kemampuan Teknis	4	4	3	2	3	2	4	3
	<i>Ability to Learn and Follow Procedure</i> Kemampuan untuk mempelajari dan mengikuti prosedur	4	4	3	2	3	2	4	3
	<i>Team Work</i> Kerjasama	4	4	3	2	3	2	4	3

PANDUAN MEMBACA TABEL

Berikut merupakan tabel yang digunakan untuk membaca tingkat penguasaan pada masing-masing kompetensi:

Tabel Tingkat Penguasaan Kompetensi

No.	Level	Deskripsi
1.	<i>Exposed</i>	Memiliki kompetensi yang terbatas dengan sedikit pengalaman praktis.
2.	<i>Development</i>	Memiliki kompetensi dengan beberapa pengalaman praktis yang terbatas dan membutuhkan pengawasan dalam pelaksanaannya.
3.	<i>Proficient</i>	Memiliki kompetensi yang substansial dan mampu mengaplikasikannya tanpa pengawasan.
4.	<i>Mastery</i>	Memiliki kompetensi yang luas, mampu mengaplikasikannya dalam situasi yang kompleks serta mampu mensupervisi orang lain.



Lampiran 8. Hasil Statistik Pengaruh Kepemilikan Kompetensi terhadap Tingkat PKO pada Karyawan Level Staf di Hotel X

Hasil Statistik Pengaruh Kepemilikan Kompetensi terhadap Tingkat PKO pada Karyawan Level Staf di Hotel X

Correlations

Correlations

		Kompetensi	PKO
Kompetensi	Pearson Correlation	1	.613**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
PKO	Pearson Correlation	.613**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompetensi ^b	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKO

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.613 ^a	.376	.353	17.887

a. Predictors: (Constant), Kompetensi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5387.266	1	5387.266	16.839	.000 ^a
	Residual	8958.201	28	319.936		
	Total	14345.467	29			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi

b. Dependent Variable: PKO

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.845	18.082		-.047	.963
	Kompetensi	2.858	.697	.613	4.103	.000

a. Dependent Variable: PKO



Lampiran 9. Contoh Kuesioner PKO

Kuesioner PKO



FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS INDONESIA

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Saudara

Dengan segala hormat, di tengah kesibukan Anda, perkenankanlah kami memohon kerelaan waktu Anda untuk mengisi kuesioner berikut ini. Kami adalah mahasiswa Magister Terapan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia angkatan 2008 (semester IV) yang sedang mengerjakan tesis mengenai perilaku organisasi. Angket ini bukanlah tes, sehingga tidak ada jawaban yang benar ataupun salah. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan Anda menjawab semua pernyataan dengan sejujur-jujurnya sesuai dengan opini Anda. Jawaban yang Anda berikan tidak akan mempengaruhi nama baik, karir, dan posisi Anda dalam perusahaan ini karena jawaban yang Anda berikan dijamin kerahasiaannya. Untuk itu, Anda tidak perlu menuliskan nama, tetapi kami tetap memerlukan beberapa data tentang Anda karena perlu diolah secara statistik.

Atas kesediaan Anda, kami mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat Kami,

Tim Peneliti

Data Identitas:

1. Nama :

.....

2. Bagian / Departemen:

.....

3. Posisi:

- Manajer
- Supervisor
- Staf

4. Masa kerja:

- < 2 tahun
- 2-10 tahun
- >10 tahun

3. Usia:

- < 25 tahun
- 25-44 tahun
- > 45 tahun

4. Pendidikan Terakhir:

- | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> S3 | <input type="checkbox"/> D3 | <input type="checkbox"/> SMA/SMK/STM/SMEA |
| <input type="checkbox"/> S2 | <input type="checkbox"/> D2 | <input type="checkbox"/> Lain-lain |
| <input type="checkbox"/> S1 | <input type="checkbox"/> D1 | |

5. Jenis Kelamin:

- Laki-laki
- Perempuan



Di bawah ini terdapat beberapa pernyataan yang menggambarkan perilaku Anda saat bekerja. Anda diminta untuk memberi tanda silang (X) pada pernyataan yang lebih sesuai dengan perilaku Anda saat bekerja. Anda harus memilih pernyataan mana yang Anda anggap lebih sesuai pada perilaku atau diri Anda. Kotak yang semakin dekat dengan pernyataan dapat menunjukkan suka/tidak suka, setuju/tidak setuju, atau sering/jarang dilakukan.

Contoh:

No	Pernyataan	Jawaban					Pernyataan
1	Saya suka coklat.	X					Saya suka kue.

Artinya:

Jawaban di atas menunjukkan bahwa saya lebih suka coklat dibandingkan kue.

	Pernyataan	Jawaban					Pernyataan
1.	Dalam waktu luang, saya mencari informasi terbaru seputar bidang saya dalam pekerjaan kantor.						Dalam waktu luang, saya membaca berbagai macam buku/artikel/berita untuk memperluas pengetahuan dan minat saya.
2.	Saya mencari kesempatan untuk mengambil kursus/kuliah untuk memantapkan pengetahuan dalam bidang yang menjadi tanggung jawab saya.						Saya gemar membaca atau mendengarkan kisah motivasi dari orang-orang sukses untuk diterapkan dalam pekerjaan.
3.	Dalam waktu luang, saya membaca buku/artikel/berita untuk memperluas pengetahuan dalam bidang saya.						Saya rela mengeluarkan sejumlah uang untuk mengikuti pelatihan/seminar untuk menambah wawasan saya, meskipun tidak berhubungan langsung dengan pekerjaan.

Dst...