

**ANALISIS KEBUTUHAN KOMPETENSI JABATAN
DAN HUBUNGANNYA DENGAN PENILAIAN KINERJA
SERTA ASSESSMENT POTENSI TENAGA PEMASARAN**

Oleh :
I Gede Arimbawa

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun kebutuhan kompetensi jabatan tenaga pemasaran pada sebuah perusahaan di Surabaya, teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP), tim expert pembobotan berasal dari internal perusahaan. Penelitian ini menggunakan kluster kompetensi menurut Spencer (1993) yaitu kriteria kompetensi yang digunakan untuk meramalkan kinerja pekerjaan dan yang paling sering dipakai mengidentifikasi kesuksesan seorang karyawan dalam bekerja, kompetensi tersebut terdiri dari : Berprestasi dan Bertindak, Membantu dan Melayani orang lain, Menimbulkan Dampak dan Mempengaruhi, Manajerial, Pemecah Masalah/Memahami Masalah Pekerjaan (kognitif), dan Kematangan Pribadi (personal effectiveness) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kriteria menjadi tenaga pemasaran di lingkungan perusahaan membutuhkan kompetensi jabatan dengan dimensi kompetensi : Komitmen pada organisasi (organizational commitment), Proaktif (initiative), Keahlian Jabatan (technical/profesional/managerial expertise), Melayani Pelanggan (customer service orientation), Pengendalian diri (self control), Meyakinkan Sesama (impact and influence), Kerjasama (teamwork and cooperation), Membangun hubungan (relationship building), dan Berpikir analitis (analytical thinking). Kebutuhan kompetensi jabatan tenaga pemasaran yang telah di susun tersebut dapat ditindak lanjuti oleh perusahaan sebagai salah satu model Penilaian Kinerja Karyawan, dan Assessment/Penilaian potensi karyawan melalui penyusunan Standar Kinerja Individu (SKI) dan Penilaian Akhir Kinerja (PAK) Individu Karyawan.

Kata kunci : Kebutuhan Kompetensi Jabatan, Penilaian Kinerja, Assessment/Penilaian Potensi Karyawan, dan Tenaga Pemasaran

A. PENDAHULUAN

Peran pengelolaan sumber daya manusia pada saat ini tidak lagi menjadi dominasi manager sumberdaya manusia, karena mulai banyak perusahaan yang menerapkan pendelegasian fungsi manajemen sumberdaya manusia kepada manager fungsional karena setiap manager memiliki bawahan yang secara otomatis melaksanakan sebagian peranan manager sumber daya manusia seperti ; penempatan karyawan yang sesuai dengan pekerjaannya, melakukan pengarahan dan bimbingan, memberikan penghargaan serta sanksi. Disisi lain bahwa setiap kegiatan yang melibatkan kerja tim adalah suatu proses pengelolaan sumber daya manusia.

Sebagai upaya pencapaian keunggulan bersaing, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi dan sebaliknya karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai suatu evaluasi bagi tindakan-tindakan mereka dimasa lalu serta sebagai pedoman pada masa yang akan datang. Manakala perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan, maka sudah seharusnya perusahaan melakukan penilaian yang semata-mata

didasarkan pada hasil kerja karyawan serta pertimbangan kompetensi individu. Setiap individu karyawan bekerja sesuai dengan potensi atau kekuatan yang dimilikinya dan bahwa kemampuan individu karyawan dapat dikembangkan, oleh karena itu perusahaan akan mengembangkan suatu sistem penilaian yang berusaha mengenali, memperjelas, mengembangkan dan memanfaatkan potensi ataupun kemampuan karyawan. Dengan demikian penilaian prestasi adalah merupakan penilaian hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya serta mengembangkan kompetensi karyawan agar sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatannya sehingga karyawan mampu melaksanakan tugas secara optimal. Sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Proses untuk menciptakan pemahaman bersama antara pejabat penilai dan individu karyawan yang dinilai tentang apa yang seharusnya dicapai atau targetnya dan bagaimana kompetensinya serta metode penilaian menjadi suatu hal yang penting dilakukan oleh suatu perusahaan.

Identifikasi permasalahan dalam pengambilan keputusan penilaian kinerja karyawan ,yaitu :

1. Ketika pembuat keputusan membedakan antara karyawan yang kuat dan yang lemah, maka keputusan tersebut seharusnya mencerminkan kinerja secara individu, tidak didasarkan pada pemilihan yang menyimpang.
2. Ketika pemilihan karyawan terbaik diduga ataupun diketahui berasal dari suatu group tertentu yang dilindungi, maka pembuat keputusan tidak seharusnya mengikuti perasaan pribadinya untuk mempengaruhi kegiatan penilaian kinerja.
3. Secara hirarki karyawan cenderung untuk terus mengembangkan tingkat kompetensinya, maka alternatif pemilihan kandidat promosikaryawan tertentu berasal dari lingkungan bidang tertentu tersebut menurut hasil kerja , kebutuhan kompetensi jabatan yang akan dipegang dan kompetensi individu.
4. Proses penialian karyawan yang semata-mata berdasarkan standar hasil kerja dimasa lalu hanya mendapatkan hasil yang memenuhi standar kerja, namun belum menyentuh pada potensi yang ada dalam diri calon supervisor atau kompetensi individu.
5. Model penjarangan bakal karyawan yang dipromosi melalui kebijakan senioritas diantara karyawan dengan ukuran masa kerja dari karyawan tidak selalu mencerminkan kemampuan kerja yang sama, bila dibandingkan dengan memperhatikan prinsip kompetensi dari karyawan yang akan di promosikan.
6. Ketika pengambil keputusan akan menetapkan promosi siapakah karyawan yang paling berhak, maka akan dihadapkan pada situasi pemilihan dengan membandingkan calon yang satu dengan calon yang lainnya.

Untuk memberikan gambaran tentang pengertian penilaian kinerja karyawan berikut ini disajikan beberapa teori yang berhubungan dengan hal tersebut, yaitu:

1. Veithzal Rivai, 2004

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan tingkat keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

2. Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005 : 17)

Pada hakekatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaan sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Dari pandangan tersebut kinerja mempunyai empat aspek, yaitu : (1)

kemampuan; (2) penerimaan tujuan perusahaan; (3) tingkatan tujuan yang dicapai; (4) interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan, dimana masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Dalam kinerja individu tersirat makna kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja adalah menyangkut perasaan individu terhadap pekerjaannya dan seberapa jauh pekerjaannya mampu memuaskan kebutuhannya. Kepuasan tersebut berhubungan dengan faktor-faktor individu seperti ; kepribadian, kecocokan minat, status atau senioritas dalam perusahaan dan lain sebagainya. Umumnya karyawan yang mempunyai kepuasan kerja akan memiliki prestasi kerja yang baik.

3. Manahan P. Tampubolon (2004:96)

Penciptaan kualitas kehidupan kerja yang tinggi akan menjadi tantangan bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya apabila karyawan tidak dapat menghadapi tantangan itu, maka dia akan tertinggal dan kinerjanya tidak akan menghasilkan produktivitas yang baik pula”.

Dari uraian ini dapat diartikan faktor kepribadian yang dimiliki individu karyawan sangat berpengaruh terhadap hasil kerja atau kinerjanya. Jadi kinerja adalah hasil nyata atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan target ataupun kriteria yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya. Kinerja karyawan adalah merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam persaingan yang semakin global perusahaan memerlukan karyawan yang mempunyai kinerja yang berprestasi tinggi.

Istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya adalah suatu proses yang digunakan oleh perusahaan untuk menilai kinerja para karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawannya.

Penilaian kinerja individu merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan oleh perusahaan sebagai upaya untuk peningkatan produktivitas, sarana untuk mengklarifikasi sasaran kinerja individu, unit kerja maupun perusahaan, mengembangkan kompetensi dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Tingkat kegagalan pada penilaian kinerja terutama disebabkan oleh kurang seriusnya para manager dalam melaksanakan amanat dari sistem penilaian kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Ada anggapan bahwa penilaian kinerja karyawan hanya merupakan formalitas administratif semata dan tidak bermanfaat serta hasilnya tidak dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan sumberdaya manusia secara obyektif. Penetapan sasaran kinerja individu adalah suatu proses untuk menciptakan pemahaman bersama antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai tentang : target yang harus dicapai karyawan, kompetensi yang harus dicapai dan metode untuk menilai kinerja karyawan.

Pada umumnya tahap penetapan sasaran kinerja individu dimulai dari proses pembuatan rencana kerja dan anggaran perusahaan dalam waktu tertentu oleh Direksi dan komisaris yang berisikan tentang tujuan atau sasaran yang hendak dicapai oleh perusahaan, kemudian ditindaklanjuti oleh pejabat dibawahnya sampai kepada karyawan. Secara garis besar dalam pembuatan sasaran kinerja individu perlu memperhatikan prinsip – prinsip penetapan sasaran kinerja individu. Perumusan sasaran dimaksudkan untuk mengurai sesuatu yang harus dipenuhi atau dicapai oleh organisasi, departemen, tim dan individu. Dalam sasaran terkandung makna bekerja dan pengembangan. Pada tingkat individu sasaran tersebut terkait dengan pekerjaan yang mengacu pada tugas pokok, dari sasaran tersebut diharapkan individu dapat berkontribusi pada tujuan perusahaan. Sedangkan makna pengembangan adalah merupakan sasaran pribadi dari masing-masing karyawan yang mempunyai kaitan dengan proses pembelajaran dan hal apa yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka

seperti ; keterampilan, pengetahuan, pelatihan dan pengembangan pribadi. Perumusan sasaran individu pada dasarnya adalah merumuskan hasil yang harus dicapai oleh individu yang diukur dalam evaluasi kerjanya.

Sistim manajemen kinerja perusahaan pada era ini banyak mengadopsi istilah kompetensi yang merupakan suatu pendekatan baru dari bagian suatu sistem evaluasi kinerja atau lebih populer dengan sebutan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi. Dalam rangka mewujudkan visi dan melaksanakan misi perusahaan, manajemen mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas melalui suatu program pengelolaan berbasis kompetensi. Penilaian kinerja didasarkan atas pemahaman tentang ; keterampilan, keahlian, pengetahuan dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Definisi Kompetensi

1. Amstrong (1994).

Kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik dan apa yang diberikan karyawan dalam bentuk yang berbeda-beda sesuai tingkatan kerjanya.

2. Menurut Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003.tentang Ketenagakerjaan, pengertian yang berhubungan dengan masalah kompetensi disebutkan dalam ;Bab I Ketentuan Umum,pasal 1, ayat 10, berbunyi ” Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan,keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.” Pada pasal 11 menyatakan bahwa setiap tenaga kerja berhak untuk memperoleh dan/atau meningkatkan dan/atau mengembangkan kompetensi sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya melalui pelatihan kerja. Pada Pasal 12,ayat 1 menyebutkan : pengusaha bertanggungjawab atas peningkatan dan/atau pengembangan kompetensi pekerjaan melalui pelatihan kerja.Pasal 12 ayat 2; Peningkatan dan/atau pengembangan kompetensi sebagaimana yang dimaksud dalam ayat 1 diwajibkan bagi pengusaha yang memenuhi persyaratan yang diatur dengan keputusan menteri.

3. Menurut Spencer (1993)

Kompetensi adalah bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performasi secara luas pada semua situasi dan *job task*.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas kompetensi dapat diartikan atau dimaknai sebagai karakteristik dasar individu yang dapat digunakan sebagai indikator untuk membedakan orang yang mampu mencapai kinerja yang unggul dan orang yang hanya mampu mencapai kinerja yang biasa-biasa saja dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Oleh karena kompetensi merupakan karakteristik dasar individu, maka sifatnya sangat melekat yang berindikasi pada perilaku kerja seseorang dalam berbagai situasi dan dalam kurun waktu yang panjang.

Elemen Kompetensi

Menurut Spencer (1993) mengemukakan elemen kompetensi terdiri dari lima elemen, yaitu :

- 1). Pengetahuan, adalah ilmu atau informasi yang dimiliki individu dalam bidang atau area tertentu, contoh ; pengetahuan tentang ilmu ekonomi
- 2). Keterampilan, yaitu kemampuan atau keahlian seseorang untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu, contoh; keterampilan menjahit

- 3). Konsep diri, yaitu tingkah laku seseorang yang meliputi citra atau cara pandang seseorang terhadap dirinya sendiri dan peran sosial atau citra yang ingin ditampilkan, diproyeksikan seseorang kepada orang lain, contoh : berperan sebagai guru
- 4). Sifat, yaitu respon yang konsisten dalam menghadapi berbagai macam informasi dan situasi, contoh ; analitis
- 5). Motif, yaitu niat dasar atau sesuatu yang membuat seseorang secara konsisten berpikir, keinginan dan mendorong seseorang untuk bertindak atau berperilaku, contoh ; ingin bekerja lebih efektif.

Kluster Kompetensi

Penilaian kompetensi pekerjaan adalah salah satu pendekatan alternatif dalam evaluasi kinerja, menurut Spencer (1993) kluster atau kriteria kompetensi yang dikemukakan untuk meramalkan kinerja pekerjaan dan yang paling sering dipakai mengidentifikasi kesuksesan dibagi kedalam enam kelompok yaitu :

1. Kelompok Berprestasi dan Bertindak

Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaan yang mendorong usaha untuk bekerja dengan lebih baik atau diatas standar. Seseorang selalu berusaha untuk menyempurnakan tugas atau pekerjaannya dan bertindak untuk meningkatkan produktivitas untuk mencapai hasil yang semakin lebih baik.

2. Kelompok Membantu dan Melayani orang lain

Yaitu keinginan untuk membantu dan melayani orang lain, seseorang memiliki sikap ketertarikan atau kepedulian untuk memenuhi kebutuhan orang lain dan bekerja untuk meningkatkan kepuasan orang lain, seperti ; pimpinan, rekan kerja, pemasok, pelanggan dan lainnya.

3. Kelompok Menimbulkan Dampak dan Mempengaruhi

Merupakan sikap dan tindakan yang berusaha untuk mempengaruhi, meyakinkan, membujuk, mengesankan dan mendorong orang lain, sehingga membuat dampak kepada orang lain untuk bersedia mendukung ide atau programnya.

4. Kelompok Manajerial

Merupakan intensitas dan ketuntasan tindakan dari seseorang untuk memberikan arahan, melakukan kerjasama, mengembangkan orang lain dan memiliki sifat kepemimpinan yang dapat menjadi panutan dalam suatu tim kerja.

5. Kelompok Pemecah Masalah/Memahami Masalah Pekerjaan (*kognitif*)

Yaitu seseorang memiliki kemampuan intelektual dan keahlian teknis yang mendatangkan pemahaman terhadap situasi, tugas, masalah, kesempatan dan pengetahuan.

6. Kelompok Kematangan Pribadi (*personal effectiveness*)

Yaitu suatu karakteristik yang mencerminkan kedewasaan seseorang dalam kaitannya dengan orang lain dan pekerjaan. Pada kompetensi ini sikap seseorang ditunjukkan melalui upaya pengendalian diri, perlawanan, memiliki keyakinan diri, memiliki komitmen pada organisasi serta memiliki sikap fleksibilitas yang baik. Kompetensi ini juga mengendalikan efektivitas seseorang dalam bekerja dibawah tekanan dan kesulitan.

Kelompok kompetensi tersebut di atas kemudian dikembangkan melalui suatu sistem yang berisi suatu database perumusan kompetensi dan perumusan ini dibuat kedalam suatu daftar kompetensi.

Implementasi Kompetensi dalam Pengelolaan Sumberdaya Manusia.

1. Kegunaan Kompetensi

Kompetensi secara organisasi tidak saja dapat berlaku umum dan untuk semua staf, tetapi juga dapat berlaku lebih rinci kedalam kelompok pekerjaan karyawan serta sampai kepada perumusan secara khusus untuk peranan individu. Kompetensi yang telah dibuat dan telah disepakati untuk diimplementasikan dalam praktek kerja sehari-hari digunakan untuk mengevaluasi proses kerja sesuai dengan standar kompetensi.

2. Proses Identifikasi Kompetensi

Pengelolaan Sumberdaya Manusia berbasis kompetensi adalah suatu sistem yang dalam implementasinya biasanya selalu dikaitkan dengan kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu sebagai dasar kebijakan dalam pengelolaan tenaga kerja. Analisis kompetensi menyediakan dasar untuk mengidentifikasi suatu model yang digunakan pada evaluasi kinerja dan pengembangan karyawan.

Analisis kompetensi dapat dimulai dari tahapan kajian sebagai berikut :

- 1). Kajian tentang visi, misi, nilai-nilai dasar dan strategi perusahaan, kemudian menerjemahkan hasil kajian tersebut menjadi kompetensi perusahaan, baik sebagai kompetensi inti dan kompetensi pendukung yang berkaitan dengan strategi perusahaan.
- 2). Melakukan kajian atau analisis tentang suatu pekerjaan atau kelompok untuk menetapkan tujuan dan tugas utama masing-masing kelompok yang selanjutnya ditetapkan sebagai kompetensi kelompok atau departemen.
- 3). Analisis karakteristik perilaku yang membedakan kinerja pada tingkat (*level*) kompetensi yang berbeda sebagai suatu bentuk kompetensi individu.

Aplikasi dari model-model kompetensi di perusahaan dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan sistem Manajemen Sumberdaya Manusia yang ada di dalam perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Lucia dan Lepsinger (1999) seperti : seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta perencanaan karir/ suksesi/

B. METODE PENELITIAN

b.1 Analytical Hierarchy Process (AHP).

Dalam realita kehidupan manusia sehari-hari sering dihadapkan pada persoalan pengambilan keputusan dan pada umumnya merupakan suatu proses kompleks yang ditandai dengan ketidakjelasan antara tujuan, kendala dan variable, selain itu pula proses pengambilan keputusan sebagian didasarkan pada intuisi (*felling*) disamping berdasarkan rasional atau logika manusia itu sendiri. Setiap individu harus mengambil suatu pilihan atau penentuan prioritas dari berbagai alternatif karena berkaitan dengan adanya pengaruh multiactor (*decision maker*), multi level dan multi interest (*objective*).

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah suatu metode pengambilan keputusan dengan proses hirarki analitik dalam menentukan prioritas yang memperhatikan atau mempertimbangkan berbagai kriteria, dimana proses keputusan ini diperoleh dengan cara membandingkan dua alternative dalam matriks perbandingan berpasangan terbalik (*pairwise comparisons matrix*) yang mempunyai tingkat konsistensi tertentu. Penemu metode Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah Profesor Thomas Lorie Saaty. Metode ini dipegunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang tidak berkerangka dimana data dan informasi statistik dari masalah tersebut sangat sedikit. Data yang bersifat kualitatif tersebut didasarkan pada persepsi, intuisi dan pengalaman dari masing-masing individu, disisi lain

masalah tersebut dapat dirasakan dan diamati, namun kelengkapan data numerik tidak menunjang untuk memodelkan secara kuantitatif.

B.2 Comparative Judgement

Merupakan unsur dalam mengumpulkan data dengan membuat perbandingan berpasangan terbalik (*pairwise comparisons*) dari elemen-elemen pengambilan keputusan untuk setiap tingkat hirarki. Pada proses ini dibuat suatu matriks perbandingan berpasangan terbalik dengan menggunakan nilai skala bilangan riil 1 sampai dengan 9. Skala 1 adalah tingkat paling rendah (*equally important*) sedangkan skala 9 adalah tingkat paling tinggi (*absolutely more important*). Penetapan skala kuantitatif 1 sampai dengan 9 adalah untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen terhadap elemen lain. Adapun skala perbandingan (*scale comparisons*) yang dimaksud di atas dapat dirincikan pada tabel berikut ini:

Tabel 1 : Skala Penilaian Perbandingan Pasangan

Intensitas kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya.
5	Elemen yang satu lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya.	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya.	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai – nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan.	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi di antara dua pilihan.
Kebalikan	Jika untuk aktivitas I mendapat satu angka dibanding dengan aktivitas J, maka J mempunyai nilai kebalikannya dibanding dengan I	

Sumber : Kadarsah Suryadi & M. Ali Ramdhani, M.T (2000), Sistem Pendukung Keputusan.

b.3 Variabel Penelitian

Penggunaan variabel dalam penelitian ini adalah menyangkut pengambilan keputusan desain kebutuhan kompetensi jabatan tenaga pemasaran dengan menggunakan dimensi kompetensi Spenser (1993) seperti berikut ini :

1. Berprestasi dan bertindak dengan dimensi kompetensi ;
 - 1). Semangat untuk berprestasi (*achievement orientation*),

- 2). Manajemen Prosedural (concern for order, quality and accuracy),
- 3). Proaktif (initiative),
- 4). Mencari Informasi (information seeking)
2. Membantu dan Melayani dengan dimensi kompetensi :
 - 1). Memahami sesama (interpersonal understanding),
 - 2). Melayani pelanggan (customer service orientation)
3. Menimbulkan dampak dan Mempengaruhi dengan dimensi kompetensi:
 - 1). Meyakinkan sesama (impact and influence),
 - 2). Kesadaran Organisasional,
 - 3). Membangun hubungan (relationship building)
4. Manajerial
 - 1). Mengembangkan orang lain (development others),
 - 2). Menggunakan posisi jabatan (directiveness, assertiveness and use of position power),
 - 3). Kerjasama (teamwork and cooperation),
 - 4). Memimpin (team leadership)
5. Memahami masalah
 - 1). Berpikir analitis (analytical thinking),
 - 2). Berpikir konseptual (conceptual thinking),
 - 3). Keahlian Jabatan (technical/profesional/managerial expertise)
6. Kematangan Pribadi (personal effectiveness)
 - 1). Pengendalian diri (self control),
 - 2). Kepercayaan diri (self confidence),
 - 3). Beradaptasi (flexibility),
 - 4). Komitmen pada organisasi (organizational commitment)

b.4 Batasan Penelitian

Untuk membatasi ruang lingkup, penelitian ini terpusat pada satu obyek penelitian yang berupa salah satu perusahaan di Surabaya. Demikian pula mengenai indikator penelitian yang dipakai hanya terfokus pada enam variabel yang semuanya terdapat dalam konsep kelompok kompetensi yang meliputi : berprestasi dan bertindak, membantu dan melayani, menimbulkan dampak dan mempengaruhi, manajerial, memahami masalah dan kematangan pribadi, berikut dengan masing-masing dimensi. Bila ada indikator ataupun dimensi lainnya dalam konsep kompetensi maka indikator tersebut tidak dibahas dalam penelitian ini.

b.5 Tim Pembobotan

Data yang diolah adalah data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner pairwise comparisons, dimana responden yang mengisi kuesioner adalah sebagai berikut :

1. Manager Personalia dan Umum
2. Manager Pemasaran
3. Supervisor Senior Pemasaran

Tim responden tersebut diatas adalah orang yang ahli (Expert) dan mengerti permasalahan yang ada diruang lingkup kerjanya.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

c.1 Hasil Pengolahan Data Responden Gabungan (*Distributive Mode*)

Proses pengambilan keputusan kebutuhan kompetensi jabatan tenaga pemasaran tidak dilakukan secara perorangan (*Single Person*) akan tetapi proses pengambilan keputusan tersebut dilakukan secara kelompok (*Group of Decision Maker*), maka proses pengolahan data selanjutnya adalah mengolah secara keseluruhan variabel penelitian, dengan menggunakan *Software Expert Choice V.9* hasil pengolahan secara keseluruhan atau gabungan (*Distributive Mode*) tampak seperti tabel berikut ini :

Tabel 2

Ringkasan Hasil Pembobotan Kebutuhan Kompetensi Jabatan Tenaga Pemasaran

Kompetensi	Dimensi Kompetensi	Bobot	Skala/Level
Berprestasi dan bertindak	Proaktif (<i>initiative</i>)	0.189	5
Membantu dan Melayani	Melayani pelanggan (<i>customer service orientation</i>)	0.141	4
Menimbulkan dampak dan Mempengaruhi	Meyakinkan sesama (<i>impact and influence</i>)	0.063	3
	Membangun hubungan (<i>relationship building</i>)	0.054	4
Manajerial	Kerjasama (<i>teamwork and cooperation</i>),	0.055	3
Memahami masalah	Berpikir analitis (<i>analytical thinking</i>),	0.032	4
	Keahlian Jabatan (<i>technical/profesional/managerial expertise</i>)	0.164	5
Kematangan Pribadi (<i>personal effectiveness</i>)	Pengendalian diri (<i>self control</i>),	0.097	5
	Komitmen pada organisasi (<i>organizational commitment</i>)	0.205	3
<i>Overall Inconsistency Index = 0.02</i>			

Sumber : Hasil Pengolahan data

Konsistensi seluruh ratio (*Consistency of Hierarchy Ratio – CRH*) sebesar 1,20 % menunjukkan bahwa tingkat ketidak-konsistenan jauh dibawah batas toleransi sebesar 10 %, artinya bahwa model yang digunakan sebagai patokan dalam pengambilan keputusan atau dasar pengukuran dalam kebutuhan kompetensi jabatan tenaga pemasaran sangat baik.

c.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Dengan menggunakan hasil pengolahan data responden gabungan (*distributive mode*) kebutuhan kompetensi jabatan tenaga pemasaran dapat dijelaskan berdasarkan urutan prioritas sebagai berikut :

1. Dimensi Kompetensi Komitmen pada organisasi (*organizational commitment*), dengan bobot sebesar 0.205 dan skala/level 3

Hasil pembobotan dengan nilai tertinggi ada pada kompetensi kematangan pribadi (*personal effectiveness*) yaitu dengan nilai sebesar 0.205, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menempatkan prioritas pertama yang harus dimiliki oleh seorang tenaga pemasaran adalah kompetensi kematangan pribadi dengan dimensi komitmen pada organisasi. Perusahaan menghendaki seorang tenaga pemasaran mempunyai kemampuan dan kemauan untuk mengaitkan apa yang diperbuat dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi; berbuat sesuatu untuk mempromosikan tujuan organisasi atau untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan menempatkan misi organisasi di atas keinginan diri sendiri atau peran profesionalnya. Hasil penetapan skala/level di angka 3, artinya perusahaan menghendaki ukuran pencapaian dimensi kompetensi yang harus di capai oleh seorang tenaga pemasaran dalam menjalankan fungsinya selalu menyatakan manfaat dan komitmen kepada organisasi (perusahaan).

2. Dimensi Kompetensi Proaktif (*initiative*), dengan bobot 0.189, skala/level 5
Hasil pembobotan dimensi kompetensi yang berada di urutan ke dua adalah dimensi kompetensi proaktif (*initiative*), dengan bobot 0.189. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan menghendaki kebutuhan kompetensi jabatan untuk tenaga pemasaran dengan persyaratan memiliki dimensi kompetensi proaktif (*initiative*), yaitu seorang tenaga pemasaran memiliki dorongan bertindak melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan, melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu, tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru. Sedangkan skala /level 5, bermakna bahwa seorang tenaga pemasaran dalam melaksanakan tugasnya harus melakukan tindakan antisipatif untuk lebih dari 3-12 bulan kedepan.
3. Dimensi Kompetensi Keahlian Jabatan (*technical/profesional/managerial expertise*), dengan bobot 0.164, dan skala/level 5.
Prioritas dimensi kompetensi di urutan ketiga adalah keahlian jabatan (*technical/profesional/managerial expertise*) dengan bobot sebesar 0.164, yaitu perusahaan menetapkan kebutuhan kompetensi jabatan tenaga pemasaran berada di urutan ketiga, yang artinya bahwa seorang tenaga pemasaran harus memiliki penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan pemasaran dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan dan membagikan pengetahuannya yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain. Target Skala /level yang ditetapkan perusahaan berada di angka 5, artinya perusahaan menghendaki seorang tenaga pemasaran sebagai profesional dasar.
4. Dimensi Kompetensi Melayani Pelanggan (*customer service orientation*), dengan bobot 0.141, dan skala/level 4.
Kebutuhan kompetensi jabatan tenaga pemasaran di urutan prioritas ke empat adalah dimensi kompetensi melayani pelanggan (*customer service orientation*) dengan bobot 0.141, artinya perusahaan mensyaratkan kompetensi seorang tenaga pemasaran adalah memiliki keinginan untuk menolong atau melayani pelanggan/orang lain, pelanggan adalah pelanggan aktual atau pengguna akhir dari organisasi yang sama. Sedangkan Skala/level 4, perusahaan menetapkan target capaian kompetensi berada di level 4 yaitu membuat diri sendiri selalu siap sedia bagi konsumen.
5. Dimensi Kompetensi Pengendalian diri (*self control*), dengan bobot 0.097, dan skala 5
Prioritas kebutuhan kompetensi jabatan di urutan ke lima adalah dimensi kompetensi pengendalian diri (*self control*), dengan bobot 0.097, dan skala 5. Hal ini dapat dimaknai bahwa perusahaan membutuhkan tenaga pemasaran yang memiliki kemampuan untuk mengendalikan emosi diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya ketika menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan. Sedangkan Skala /level 5 adalah capaian kompetensi diri yang wajib selalu dipenuhi oleh seorang tenaga pemasaran adalah selalu memberikan respon yang membangun.
6. Dimensi Kompetensi Meyakinkan Sesama (*impact and influence*), dengan bobot 0.063, dan skala/level 3.
Kebutuhan kompetensi jabatan tenaga pemasaran di urutan ke enam adalah dimensi kompetensi meyakinkan sesama (*impact and influence*) dengan bobot 0.063, dan skala/level 3, artinya perusahaan menetapkan kebutuhan dimensi kompetensi seorang tenaga pemasaran yang memiliki kemampuan tindakan membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau mengesankan sehingga orang lain mau mendukung

agenda/programnya. Sedangkan skala /level 3 artinya seorang tenaga pemasaran harus mampu melakukan pendekatan persuasif 2 (dua) langkah untuk mempengaruhi.

7. Dimensi Kompetensi Kerjasama (*teamwork and cooperation*), dengan bobot 0.055, dan skala/level 3.

Kebutuhan kompetensi jabatan tenaga pemasaran diurutkan ke tujuh adalah dimensi kompetensi kerjasama (*teamwork and cooperation*), dengan bobot 0.055, dan skala/level 3, yaitu perusahaan mensyaratkan kompetensi yang dimiliki oleh seorang tenaga pemasaran adalah memiliki dorongan dan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas. Skala/level 3, artinya seorang tenaga pemasaran dalam bekerjasama dengan orang wajib menunjukkan ekspektasi positif.

8. Dimensi Kompetensi Membangun hubungan (*relationship building*), dengan bobot 0.054, dan skala/level 4.

Hasil pembobotan dimensi kompetensi yang berada di urutan ke delapan adalah dimensi kompetensi membangun hubungan (*relationship building*), dengan bobot 0.054, dan skala/level 4. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan menghendaki kebutuhan kompetensi jabatan untuk tenaga pemasaran dengan persyaratan memiliki dimensi kompetensi besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab, skala/level 4 artinya seorang tenaga pemasaran harus mampu membangun kesepakatan.

9. Dimensi Kompetensi Berpikir analitis (*analytical thinking*), dengan bobot 0.032, dan skala/level 4.

Yaitu perusahaan membutuhkan kompetensi jabatan tenaga pemasaran yang memiliki kemampuan untuk memahami situasi dengan cara menguraikan masalah menjadi bagian-bagian yang lebih rinci (faktor-faktor penyebab masalah), atau mengamati akibat suatu keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu, skala/level 4, artinya seorang tenaga pemasaran harus mampu membuat rencana atau analisis yang kompleks.

c.3 Hubungan Kebutuhan Kompetensi Jabatan dengan Penilaian Kinerja dan Assessment Potensi Tenaga Pemasaran.

Penerapan sistem kinerja berbasis kompetensi merupakan bentuk pendekatan dalam evaluasi kinerja yang bersifat memandu, memberikan harapan dan memotivasi individu ataupun tim untuk mencapai hasil yang diinginkan. Secara garis besar wujud implementasi konsep pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi adalah sebagai berikut :

- 1). Desain Jabatan dan Evaluasi Jabatan

Dalam hal desain jabatan, hubungan kebutuhan kompetensi jabatan ditetapkan sesuai dengan desain jabatan, sedangkan dalam kaitannya dengan evaluasi jabatan, maka kebutuhan kompetensi jabatan digunakan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi jabatan.

- 2). Rekrutment dan seleksi karyawan

Kebutuhan kompetensi jabatan digunakan sebagai standar untuk merekrut dan menyeleksi calon pemegang jabatan dengan cara menilai kesesuaian antara kompetensi individu calon pemegang jabatan dan kebutuhan kompetensi jabatan yang akan dipegangnya.

- 3). Penilaian Kinerja Karyawan

Kompetensi jabatan digunakan sebagai dasar atau standar dalam menilai kinerja karyawan dengan cara membandingkan kompetensi individu yang telah dicapai dan tuntutan kompetensi jabatan pada jabatan yang dipegangnya. Hasil penilaian kinerja

tersebut dapat digunakan sebagai salah satu dasar untuk merancang program pelatihan, pengembangan dan kompensasi.

4). Penilaian potensi karyawan

Hubungan kompetensi jabatan dengan penilaian potensi karyawan adalah kompetensi digunakan sebagai dasar untuk melakukan assessment individu karyawan, hasil yang berupa kompetensi individu tersebut selanjutnya digunakan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi individu dengan kebutuhan kompetensi jabatan pada lintasan karier jabatan yang dipegangnya.

SIMPULAN

Berasarkan hasil penelitian dan pembahasan tersebut di atas, berikut ini disampaikan kesimpulan dan saran yaitu :

1. Kesimpulan

Kebutuhan kompetensi jabatan tenaga pemasaran, perusahaan menetapkan persyaratan dimensi kompetensi : Komitmen pada organisasi (*organizational commitment*), Proaktif (*initiative*), Keahlian Jabatan (*technical/profesional/managerial expertise*), Melayani Pelanggan (*customer service orientation*), Pengendalian diri(*self control*), Meyakinkan Sesama (*impact and influence*), Kerjasama (*teamwork and cooperation*), Membangun hubungan (*relationship building*), dan Berpikir analitis (*analytical thinking*).

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M and Baron.A (1994), *Performance Management*, British Library, Institute of Personnel and Development.
- Lucia, D.Annoinette and Richard, Lepsinger (1999), *The Art and Science of Competency Models*, Jossey – Bass Pfeiffer
- Manahan, P.Tampubolon (2004), *Perilaku Keorganisasian*, PT. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2005), *Perilaku dan Budaya Organisasi*, PT. Refika Aditama, Bandung
- Mitrani, Alain ; Dalziel, Murray, and Fiit, David (1992), *Competency Based Human Resource Management*, Kogan Page
- Nurmianto, Eko dan Satrio P, Terbit (2002) Manajemen Kompetensi : Pengaruh Faktor-Faktor Kompetensi Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan PT. Aneka Coffe Industri, *Proceedings Seminar Nasional Akademi Manajemen Indonesia*.
- Panggabean, Mutiara S (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke 2, PT. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Rivai, Veithzal dan Mohd.Basri, Ahmad Fawzi (2005), *Performance Appraisal : system yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Rivai, Veithzal (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari teori ke praktik*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Spencer, M Lyle & Signe (1993), *Competence At Work, Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons Inc.

- Saaty, Thomas Loeri (1993), *Decision Making for Leader*, The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex Work, Prentice Hall Coy ; Ltd, Pittsaburgh
- Suryadi, Kadarsah dan Ramdhani, M. Ali (2000), *Sistem Pendukung Keputusan ; Suatu Wacana Struktural Idealisasi dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- _____, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.