***Pengertian Dan Konsep Kompetensi Menurut Ahli***

*Konsep Kompetensi*

*Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas professional dalam pekerjaan.*

*Ada dua istilah yang muncul dari dua aliran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. Istilah tersebut adalah ”Competency” (kompetensi) yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan “Competence” (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. (Palan, 2007:5)*

*Walau perbedaan arti kedua istilah tersebut diterima secara umum, namun penggunaannya masih sering dipertukarkan, yang menyebabkan setiap orang memiliki pengertian yang berbeda-beda. Umumnya orang menggunakan istilah kompetensi dan sejenisnya menciptakan pengertian sendiri sesuai dengan kepentingannya. Komentar Zamkee (1982) yang dikutip oleh Palan (2007:6) mengatakan bahwa “Kompetensi (competence), model kompetensi dan pelatihan berbasis kompetensi*

*merupakan kata yang bisa diartikan beragam mengikuti pendefinisiannya.*

*Perbedaan makna tersebut bukan berasal dari kebodohan atau ketamakan pasar, tapi dari beberapa prosedur mendasar dan perbedaan filosofis diantara mereka yang berlomba untuk mendefinisikan dan*

*membentuk konsep tersebut dan menetapkan model bagi kita yang akan menggunakan kompetensi dalam upaya sehari-hari.*

*Konsep kompetensi berawal dari artikel David McClelland yang mengegerkan, “Testing for competence rather than intelligence”. Artikel tersebut meluncurkan gerakan kompetensi dalam psikologi industrial.*

*David McClelland menyimpulkan, berdasarkan hasil penelitian, bahwa tes kecakapan akademis tradisional dan pengetahuan isi, serta nilai dan ijazah sekolah; (1) tidak dapat memprediksi keberhasilan di pekerjaan/kehidupan, (2) biasanya bias terhadap masyarakat yang sosial ekonomi rendah.*

*Kesimpulan ini membuat David Mc Clelland bertanya-tanya, apabila bukan kecerdasan, apa yang dapat memprediksi keberhasilan pekerjaan/kehidupan, maka ia mulai mencari metode penelitian untuk mengindentifikasi variabel kompetensi yang bisa memprediksi kinerja karyawan dan tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ekonomi, sosial atau ras. David Mc Clelland menggunakan sampel kriteria (criterion sample), sebuah metode yang membandingkan antara orang sukses dengan orang yang kurang sukses dengan tujuan untuk mengidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan kesuksesan. Karakteristik-karakteristik atau kompetensi-kompetensi ini, ketika muncul dan dipertunjukkan secara konsisten, mengarah pada kesuksesan hasil kerja. Hal ini pula yang menyebabkan beragamnya definisi kompetensi.*

*Spencer dan Spencer (dalam Palan, 2007:6), mengemukakan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja.*

*Selanjutnya, Spencer dan Spencer (dalam Palan, 2007:6), menguraikan lima karakteristik yang membentuk kompetensi, sebagai berikut:*

* *Pengetahuan; merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran.*
* *Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.*
* *Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi.*
* *Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.*
* *Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.*

*Karakteristik kompetensi dibedakan berdasarkan pada tingkat mana kompetensi tersebut dapat diajarkan. Keahlian dan pengetahuan biasanya dikelompokkan sebagai kompetisi di permukaan sehingga mudah tampak. Kompetisi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya.*

*Kompetensi konsep diri, karakteristik pribadi dan motif sifatnya tersebunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai. Untuk mengubah motif dan karakteristik pribadi masih dapat dilakukan, namun prosesnya panjang, sulit dan mahal. Cara yang paling hemat bagi organisasi untuk memiliki kompetensi ini adalah melalui proses seleksi karakter.*

*Berikut ini akan diuraikan secara rinci masing-masing karakteristik kompetensi sebagaimana yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993), sebagai berikut :*

*1. Pengetahuan*

*Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat*

*oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi.*

*Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), cluster pengetahuan meliputi kompetensi analytical thinking (AT), conceptual thinking (CT), technical/professional/managerial expertise*

*(EXP)*

* *Analytical thinking (AT) adalah kemampuan memahami situasi dengan merincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi secara rinci. Pada intinya, kompetensi ini memungkinkan seseorang berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu yang kompleks.*
* *Conceptual thinking (CT) adalah memahami sebuah situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambar yang lebih besar. Termasuk kemampuan mengidentifikasi pola atau hubungan antar situasi yang tidak secara jelas terkait; mengidentifikasi isu mendasar atau kunci dalam situasi yang kompleks. CT bersifat kreatif, konsepsional, atau induktif.*
* *Expertise (EXP) termasuk pengetahuan terkait pada pekerjaan (bisa teknikal, profesional, atau manajerial), dan juga motivasi untuk memperluas, memanfaatkan, dan mendistribusikan pengetahuan tersebut.*

*2. Keterampilan*

*Pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil. akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk pegawaipegawai baru atau pegawai dengan tugas baru diperlukan tambahan kemampuan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.*

*Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), cluster keterampilan meliputi kompetensi concern for order (CO), initiative (INT), impact and influence (IMP), dan information seeking (INFO).*

* *Concern for order (CO) merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan sekitarnya, khususnya berkaitan dengan pengaturan kerja, instruksi, informasi dan data.*
* *Initiative (INT) merupakan dorongan bertindak untuk 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.*
* *Impact and influence (IMP) merupakan tindakan membujuk, mehyakinkan, mempengaruhi atau mengesankan sehingga orang lain mau mendukung agendanya.*
* *Information seeking (INFO) merupakan besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak.*

*3. Konsep Diri dan Nilai-nilai*

*Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap. Disamping pengetahuan dan ketrampilan pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap atau perilaku kerja pegawai. Apabiia pegawai mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.*

*Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), cluster ini mencakup kompetensi developing others (DEV), directiveness: assertiveness and use of positional power (DIR), teamwork and cooperation (TW), team leadership (TL), interpersonal understanding (IU), dan customer service orientation (CSO).*

* *Developing others (DEV) adalah versi khusus dari impact and influence, berupa kemauan untuk mengembangkan orang lain. Esensi dari kompetensi ini terletak pada kemauan serius untuk mengembangkan orang lain dan dampaknya ketimbang sebuah peran formal. Bisa dengan mengirim orang ke program training secara rutin untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan perusahaan. Cara lain adalah dengan bekerja untuk mengembangkan para kolega, klien, bahkan atasan.*
* *Directiveness assertiveness and use of positional power (DIR) mencerminkan kemauan untuk membuat orang lain selaras dengan keinginannya. Di sini sang pemimpin menceritakan apa yang harus dilakukan.*
* *Teamwork and cooperation (TW) berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian sebuah tim, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif.*
* *Team leadership (TL) adalah kemauan untuk berperan sebagai pemimpin tim atau kelompok lain. Jadi berkaitan dengan keinginan untuk memimpin orang lain. TL lazimnya terlihat dalam posisi otoritas formal.*
* *Interpersonal understanding (IU) merupakan kemampuan untuk memahami dan mendengarkan hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan, bisa berupa pemahaman atas perasaan, keinginan atau pemikiran orang lain.*
* *Customer service orientation (CSO) merupakan keinginan untuk menolong atau melayani pelanggan atau orang lain. Pelanggan adalah pelanggan aktual atau pelanggan akhir dari organisasi yang sama.*

*4. Karakteristik Pribadi*

*Karakteristik pribadi merupakan cerminan bagaimana seorang pegawai mampu/tidak mampu melakukan suatu aktivitas dan tugas secara mudah/sulit dan sukses/tidak pernah sukses. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), cluster ini mencakup kompetensi self control (SCT), self confidence (SCF), flexibility (FLX), dan organizational commitment (OC).*

* *Self control (SCT) merupakan 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 dibawah tekanan.*
* *Self confidence (SCF) merupakan keyakinan seseorang pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas atau tantangan.*
* *Flexibility (FLX) merupakan kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi, dengan berbagai rekan atau kelompok yang berbeda; kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan dan pandangan yang bertentangan atas suatu isu.*
* *Organizational commitment (OC) merupakan kemampuan dan kemauan seseorang 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 diatas keinginan diri sendiri atau peran profesionalnya.*

*5. Motif*

*Motif adalah kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), Cluster ini mencakup organizational awareness (OA), relationship building (RB), dan achievement orientation (ACH)*

* *Organizational awareness (OA) merupakan kemampuan untuk memahami hubungan kekuasan atau posisi dalam organisasi.*
* *Relationship building (RB) merupakan besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab.*
* *Achievement orientation (ACH) merupakan derajat kepedulian seorang pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga terdorong berusaha untuk bekerja lebih baik atau di atas merupakan derajat kepedulian seorang pegawai terhadap standar.*

*Penelitian ini hanya akan mengkaji konsep kompetensi dari aspek pengetahuan, keterampilan, konsep diri, dan karakteristik pribadi. Pengetahuan dan keterampilan biasanya dikelompokkan sebagai kompetensi yang nampak dipermukaan sehingga mudah dilihat dan dinilai. Kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya.*

*Kompetensi konsep diri dan karakteristik pribadi sifatnya tersebunyi tapi masih dapat diamati melalui sikap dan prilaku yang terlihat sehari-hari. Sedangkan aspek motivasi tidak diteliti karena disamping sifatnya tersebunyi di dalam hati seseorang, motivasi juga lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai. Untuk mengubah motif memang masih dapat dilakukan, namun prosesnya panjang, sulit dan mahal. Mengingat terbatasnya waktu penelitian, maka peneliti menetapkan bahwa aspek motivasi tidak diteliti.*

*Palan (2007:6) mengatakan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku. Pondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Kompetensi ditemukan pada orang-orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif.*

*Murgiyono (2002:11), mengemukakan bahwa bagaimana mengetahui, mengukur, dan mengembangkan kompetensi untuk membina PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil. Manajemen PNS berbasis kompetensi harus didasarkan pada pengertian dan pemahaman secara jelas mengenai kompetensi yang dibutuhkan, untuk memberikan gambaran secara rinci tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PNS. Secara konseptual, Pribadi (dalam Murgiyono, 2002:15), mengemukakan bahwa:*

*Kompetensi adalah hal-hal yang mampu dilakukan seseorang. Dalam pengertian ini mencakup tiga hal, yaitu:*

* *Atribut-atribut positif pemegang jabatan,*
* *Jabatan itu dijalankan dengan hasil efektif atau superior, dan*
* *Perilaku pemegang jabatan.*

*Amstrong dan Baron (1998:298), mengatakan bahwa “competency is some time defined as referring to the dimensions of behavior that lie behind competen performance”. (kadang-kadang terbentuk sebagai dimensi-dimensi perilaku dan tingkah laku yang terletak dari kompetensi kinerja). Prayitno dan Suprapto (2002:2), mengatakan bahwa standar kompetensi adalah spesifikasi atau sesuatu yang dilakukan, memuat persyaratan minimal yang harus dimiliki seseorang yang akan melakukan pekerjaan tertentu agar bersangkutan mempunyai kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan hasil baik. Suprapto (2002:3), mengatakan bahwa:*

*Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.*

*Lasmahadi dalam Prayitno dan Suprapto (2002:2), mengatakan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai aspek pribadi dari seorang pegawai yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior.*

*Aspek-aspek pribadi termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan*

*kinerja. Mitrani (1995:21), mengatakan bahwa kompetensi adalah suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil.*

*Kompetensi berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000, adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan dan atau sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.*

*Spencer dan Spencer dalam Ruky (2004: 106) menjelaskan bahwa kompetensi dalam kaitannya dengan unjuk kerja dapat digolongkan dalam 2(dua) jenis, yaitu :*

* *Kompetensi ambang (threshold competencies), yaitu kriteria minimal dan esensial yang dibutuhkan/di tuntut dari sebuah jabatan dan harus bisa di penuhi oleh setiap pemegang jabatan tersebut untuk dapat bekerja menjalankan pekerjaan tersebut secara efektif*
* *Kompetensi pembeda (differentiating competencies), yaitu kriteria yang dapat membedakan antara orang yang selalu mencapai unjuk kerja superior dan orang yang unjuk kerjanya rata-rata saja.*

*Sedangkan, Covey, Roger dan Merrill dalam Mangkunegara (2005:112) mengatakan bahwa kompetensi mencakup:*

* *Kompetensi teknis: pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil-hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif-alternatif baru.*
* *Kompetensi konseptual: kemampuan untuk melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengandaian dan pengubah perspektif.*
* *Kompetensi untuk hidup dalam saling ketergantungan kemampuan secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk mendengar, berkomunikasi, mendapat alternatif ketiga, menciptakan kesepakatan menang-menang, dan berusaha mencapai solusi alternatif ketiga, kemampuan untuk melihat dan beroperasi secara efektif dalam organisasi atau sistem yang utuh.*

*Michael Zwell 2000:25 (dalam Wibowo, 2007:93) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari task achievement, relationship, personal attribute, managerial, dan leadership.*

* *Task achievement merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan task achievement ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mepengaruhi, inisiatif, efisensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli kepada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.*
* *Relationship merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan relationship meliputi: kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.*
* *Personal attribute merupakan kompetensi intrinsic individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar dan berkembang. Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.*
* *Managerial merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.*
* *Leadership merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi.*

*Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi: kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun focus dan maksud.*

*Setiap kompetensi tampak pada individu pada berbagai tingkatan. Kompetensi termasuk karakteristik manusia yang paling dalam seperti motif, sifat dan sikap atau merupakan karakteristik yang dengan mudah dapat diamati seperti keterampilan atau pengetahuan.*

*Adanya tingkat kompetensi dikemukakan oleh spencer dan spencer 1993:11 (dalam Wibowo, 2007: 95) seperti gunung es dimana ada yag tampak dipermukaan, tetapi ada pula yang tidak terlihat dipermukaan.*

*Tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu: behavior tools, image attribute, dan personal characteristic.*

*1. Behavioral Tools.*

* *Knowledge merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu.*
* *Skill merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik.*

*2. Image Attribute.*

* *Social role merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok social atau organisasi.*
* *Self Image merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya.*

*3. Personal Characteristic.*

* *Traits merupakan aspek tipikal berperilaku.*
* *Motive merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan).*

*Spencer dan Spencer dalam Mitrani (1995:40-43), ciri-ciri yang perlu dimiliki orang-orang untuk bekerja dalam organisasi-organisasi baru, baik untuk para eksekutif, manajer dan karyawan sebagai berikut :*

*a. Eksekutif :*

* *Pemikiran strategis. Untuk memahami kecenderungan (trends) lingkungan yang cepat berubah, kekuatan serta kelemahan organisasi sendiri, supaya dapat menemukan tanggapan strategis yang terbaik.*
* *Kepemimpinan perubahan (change leadership). Untuk mengkomunikasikan pandangan mengenai strategi organisasi sehingga dapat membangkitkan motivasi dan komitmen mereka yang tulus dan memanfaatkan SDM organisasi sebaik-baiknya untuk melaksanakan perubahan yang terjadi.*
* *Mengenai hubungan (relationship management). Untuk membina hubungan dengan pihak lain yang kerja-samanya diperlukan demi keberhasilan organisasi.*

*b. Manajer*

* *Keluwesan. Untuk mengubah struktur dan proses-proses manajerial bila diperlukan, untuk melaksanakan strategi perubahan organisasi.*
* *Pelaksanaan perubahan. Untuk mengkomunikasikan kebutuhan perubahan organisasi kepada sesama karyawan, dan keterampilan-keterampilan manajemen perubahan.*
* *Saling pengertian antar pribadi. Untuk memahami dan menghargai masukan-masukan dari orang-orang yang berlainan.*
* *Memberikan wewenang. Dengan saling berbagi informasi minta pendapat dari sesama karyawan mengupayakan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab yang berarti.*
* *Bantuan kelompok. Agar kelompok-kelompok yang berlainan dapat bekerja-sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama.*
* *Protobilitas. Agar cepat menyesuaikan diri dan berfungsi secara efektif dari lingkungan-lingkungan asing, seorang manajer harus mudah dipindah kedudukannya dimanapun berada.*

*c. Karyawan*

* *Keluwesan. Untuk memandang perubahan sebagai peluang yang menarik ketimbang suatu ancaman.*
* *Selalu mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar. Merupakan keinginan yang tulus terhadap peluang-peluang untuk mempelajari keterampilan-keterampilan teknis dan hubungan antar pribadi baru*
* *Motivasi untuk berprestasi. Merupakan pendorong bagi inovasi, yaitu peningkatan mutu dan produktivitas terus menerus yang dibutuhkan untuk menghadapi (lebih baik memimpin) persaingan yang terus meningkat*
* *Motivasi kerja di bawah tekanan waktu. Merupakan gabungan antara keluwesan, motivasi untuk berprestasi, daya tahan terhadap tekanan, dan komitmen terhadap organisasi, yang memungkinkan seseorang bekerja di bawah tuntutan akan produk atau jasa-jasa (baru) dalam jangka waktu yang lebih singkat.*
* *Kesediaan untuk bekerjasama (coll aborativeness). Dalam kelompok–kelompok multidisipliner dengan rekan kerja yang berbeda beda, pengharapan positif terhadap orang lain, saling pengertian antar pribadi, dan komitmen terhadap organisasi.*
* *Orientasi pelayanan pelanggan (customer service orientation) Merupakan keinginan yang tulus untuk membantu orang lain, saling pengertian antar pribadi yang memadai untuk mengetahui kebutuhan dan suasana emosional pelanggan, dan cukup inisiatif untuk mengatasi rintangan-rintangan dalam organisasi sendiri guna memecahkan masalah-masalah pelanggan.*

*Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi, Michael Zwell 2000: 56-68 (dalam Wibowo 2007:102) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa factor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:*

*1. Keyakinan dan Nilai-nilai*

*Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir kedepan.*

*2. Keterampilan*

*Keterampilan memainkan peran dikebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.*

*3. Pengalaman.*

*Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dsb. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman.*

*4. Karakteristik Kepribadian.*

*Dalam kepribadian termasuk banyak factor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.*

*Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan. Walaupun dapat berubah, kepribadian tidak cenderung berubah dengan mudah. Tidaklah bijaksana untuk mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.*

*5. Motivasi*

*Merupakan factor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.*

*Kompetensi menyebabkan orientasi bekerja seseorang pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, meningkatnya inisiatif, dsb. Pada gilirannya, peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.*

*6. Isu Emosional*

*Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disuai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi. Akan tetapi, tidak beralasan mengharapkan pekerja mengatasi hambatan emosional tanpa bantuan.*

*7. Kemampuan Intelektual.*

*Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.*

*8. Budaya Organisasi*

*Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:*

* *Praktik rekruitmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.*
* *Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.*
* *Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.*
* *Filosofi organisasi, visi-misi, dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.*
* *Kebiasaan dan prosedur member informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.*
* *Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.*
* *Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.*