

## **ASESSMENT KOMPETENSI PT X (PENGEMBANGAN KOMPETENSI JABATAN)**

**Sri Hayati<sup>1\*</sup>, Nurhikmah<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Psikologi Universitas Bosowa  
Email: [yaya.srihayati@gmail.com](mailto:yaya.srihayati@gmail.com)

### **ABSTRAK**

*Sumber daya manusia yang kompeten akan mendukung pencapaian target-target kerja Perguruan Tinggi, sedangkan sumber daya manusia yang kurang kompeten akan menghambat pencapaian target kerja jangka pendek, menengah dan jangka panjang, sehingga pada akhirnya menghambat Perguruan Tinggi untuk berkembang bahkan dapat mengalami penurunan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat kesesuaian kompetensi yang dimiliki pemegang jabatan dengan kompetensi yang dipersyaratkan jabatan. Penelitian ini menggunakan metode asesment kompetensi yang terdiri atas bentuk tes dan non tes. Asesment bentuk tes menggunakan tes CFIT, DISC, Kraeplin, Grafis dan Warteg, sedangkan bentuk non tes menggunakan wawancara, observasi, studi kasus dan Leaderless Group Discussion. Subjek penelitian ini adalah laki-laki berusia 50 tahun jabatan Ketua Program Studi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sdr. M memiliki kompetensi yang sudah memenuhi persyaratan yaitu integritas, interpersonal skill, customer focus, building business partnership dan driving execution. Sedangkan 4 kompetensi yang masih perlu ditingkatkan untuk memenuhi persyaratan jabatan sebagai Ketua Program Studi, yaitu change leadership, achievement orientation, empowering dan innovation creativity. Langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi tersebut diantaranya adalah metode penugasan pekerjaan dan mentoring.*

**Kata kunci :** *penilaian, kompetensi, penugasan*

### **ABSTRACT**

*Competent human resources will support the achievement of higher education work targets, while incompetent human resources will hinder the achievement of short, medium and long term work targets, so that in the end it will hinder tertiary institutions from developing and may even experience a decline. This study aims to see the suitability of the competencies possessed by office holders with the competencies required by the position. This study uses a competency assessment method consisting of tests and non-tests. The test form of assessment uses the CFIT, DISC, Kraeplin, Graphic and Warteg tests, while the non-test form uses interviews, observation, case studies and Leaderless Group Discussion. The subject of this research is a 50-year-old man who holds the position of Head of the Study Program. The research results show that Mr. P has competencies that meet the requirements, namely integrity, interpersonal skills, customer focus, building business partnerships and driving execution. Meanwhile, the 4 competencies that still need to be improved to fulfill the position requirements as Chair of*

*the Study Program, namely change leadership, achievement orientation, empowering and innovation creativity. Steps that can be taken to improve these competencies include job assignment and mentoring methods.*

**Keywords:** *assessment, competency, assignment*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi Perguruan Tinggi, sehingga penting untuk dikelola secara maksimal. Sumber daya manusia yang kompeten akan dapat mengantarkan Perguruan Tinggi pada pencapaian prestasi dan mampu berdaya saing menghadapi tantangan industri yang semakin tinggi, sebaliknya sumber daya manusia yang kurang kompeten akan menjadi hambatan bagi Perguruan Tinggi untuk mencapai target dan mengembangkan diri. Oleh karenanya penting untuk menjaga agar sumber daya yang ada memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan. Salah satu upaya Perguruan Tinggi untuk mengontrol kemampuan sumber daya manusia adalah melalui proses asesment kompetensi. Asessment kompetensi dilakukan untuk membandingkan antara kemampuan kerja yang dimiliki individu dengan kompetensi kerja yang dipersyaratkan suatu jabatan. Hasil asesment akan menjadi acuan bagi Perguruan Tinggi untuk menentukan langkah-langkah pengembangan kompetensi setiap karyawan.

PT X sebagai sebagai salah satu Perguruan Tinggi di Indonesia cukup memberikan perhatian yang serius terhadap pengembangan sumber daya manusianya. Langkah nyata yang dilakukan adalah melakukan asesment berkala bagi setiap pemangku jabatan struktural. Hal ini dilaksanakan untuk memastikan bahwa sumber daya manusianya memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatan yang sementara diemban. Asessment ini dilaksanakan untuk semua level manjerial mulai dari dekan, wakil dekan, kaprodi, ketua lembaga dan kepala tata usaha. Subjek dalam penelitian ini adalah individu yang sementara menjabat sebagai ketua program studi.

Ketua program studi merupakan salah satu jabatan penting dalam perguruan tinggi yang menjadi ujung tombak fakultas. Ketua program studi berfungsi memimpin pelaksanaan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, kerjasama dan membina sivitas akademika dan tenaga administrasi di lingkungan program studi. Tugas-tugas utama yang dimiliki meliputi; mengkoordinasi pelaksanaan seluruh kegiatan prodi, merencanakan jadwal kuliah, praktikum dan evaluasi hasil belajar, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan perkuliahan dan praktikum bidang studi di lingkungan prodi, mengkoordinir dan mengawasi proses pelaksanaan program pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di bidang studi terkait, mengkoordinir perencanaan, penyediaan dan pengusulan kebutuhan sarana kuliah dan praktikum serta prasarana pendidikan, mengkoordinir dan mengawasi jalannya proses belajar mengajar sesuai dengan kurikulum, mengevaluasi sistem pengelolaan prodi yang telah berjalan, melakukan penyusunan dan penyesuaian kurikulum sesuai dengan kebutuhan program studi dan kebutuhan pasar berdasarkan standar yang berlaku, mengawasi kelengkapan mengajar setiap mata kuliah yang terdiri atas RPS, SAP dan bahan ajar, mengontrol dan mengawasi kelengkapan absensi kegiatan bidang

pengajaran untuk setiap mata kuliah baik secara sistem maupun manual, menasehati dan memberikan bimbingan kepada mahasiswa mengenai masalah akademik, pribadi ataupun perilaku, mengevaluasi kinerja bawahan dalam lingkup program studi, dan menyusun laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas kepada dekan.

Tugas-tugas tersebut agar dapat terlaksana dengan baik, perlu didukung oleh kompetensi individu yang menjabat. Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari individu yang secara kausal terkait dengan kriteria yang direferensikan sebagai kinerja yang efektif dan atau unggul dalam suatu pekerjaan (Spencer L.M., Spencer, S.M., 1993). Karakteristik dasar yang dimaksud merupakan bagian mendalam dan cenderung menetap dari kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai situasi dan tugas pekerjaan. Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Motif, sifat dan konsep diri merupakan bagian yang tersembunyi dan agak sulit untuk dikembangkan, sedangkan pengetahuan dan keterampilan merupakan bagian yang kelihatan dan lebih mudah untuk dikembangkan. Tipe atau level kompetensi menjadi acuan praktis bagi perencanaan sumber daya manusia.

Kompetensi dalam penelitian ini meliputi *integritas, interpersonal skill, customer focus, building business partnership dan driving execution, change leadership, achievement orientation, empowering dan innovation creativity*. Berdasarkan uraian di atas, maka penting untuk diteliti dengan menggunakan metode asesment kompetensi terkait kesesuaian kompetensi individu dengan kompetensi yang dipersyaratkan jabatan Ketua Program Studi agar tugas-tugas Ketua Program Studi dapat dilaksanakan secara maksimal.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian asesment kompetensi ini terdiri atas dua metode yaitu metode tes dan non tes. Metode tes terdiri atas CFIT, Kraepelin, DISC, Grafis & Warteg. Metode non tes terdiri atas observasi dan wawancara, studi kasus dan Leaderless Group Discussion (LGD). Subjek dalam penelitian ini adalah laki-laki berusia 50 tahun, merupakan seorang pejabat struktural pada posisi Ketua Program Studi pada Universitas X.

### *Metode Tes*

Tes psikologi merupakan serangkaian masalah atau pertanyaan standar yang diberikan untuk menilai karakteristik individu (Spector, P.E., 2012). Tes psikologi pada dasarnya mengukur potensi yang dimiliki individu. Tes psikologi terdiri atas tes kemampuan kognitif, tes kepribadian, dan sikap kerja. Secara umum tes psikologi memiliki reliabilitas dan validitas yang baik dalam mengukur aspek-aspek psikologi. Tes psikologi yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas CFIT, Kraepelin, DISC, Grafis & Warteg. Culture Fair Intelligence Test (CFIT) disusun oleh Raymond B. Cattel dan Karen S. Cattel. Berdasarkan teori kemampuannya Raymond B. Cattel mengemukakan *bahwa Culture Fair Intelligence Test* mengukur *Fluid Ability* seseorang. Dimana *Fluid Ability* adalah kemampuan kognitif seseorang yang bersifat hereditas. Dalam perkembangannya kemampuan individu yang Fluid ini akan mempengaruhi kemampuan kognitif

lainnya yaitu “*Cristalized Ability*”. *Cristalized Ability* merupakan kemampuan kognitif yang diperoleh sebagai hasil interaksi individu dengan lingkungannya. Secara keseluruhan penyajian tes ini membutuhkan waktu 12 menit 30 detik. Adapun rincian waktu disetiap sub tesnya adalah sebagai berikut; Sub Tes 1. Seri 3 menit, Sub Tes 2. Klasifikasi 4 menit, Sub Tes 3. Matriks 3 menit, dan Sub Tes 4. Persyaratan 2,5 menit.

Tes Kraepelin ini disusun oleh Emile Kraepelin seorang psikiater yang berasal dari Jerman dan merupakan murid dari Wilhelm Wundt. Adanya perbedaan dari faktor-faktor yang khas pada proses sensori sederhana, sensori motor, perseptual dan tingkah laku yang menjadi dasar pemikiran penyusunan tes yang digunakan untuk mengukur *practice effect*, *memory*, kelelahan dan *distraction*. Pada awalnya tes Kraepelin merupakan tes kepribadian, namun dengan mengubah penekanan pada skoring dan intepretasinya dalam perkembangan selanjutnya tes ini menjadi tes bakat karena didasarkan pada hasil-hasil tes secara obyektif dan bukan proyektifnya. Perkembangan tes Kraepelin di Indonesia sudah banyak digunakan di kalangan TNI maupun Perguruan Tinggi, terutama untuk kepentingan seleksi dan penempatan kerja. Sehingga bentuk dan ukuran tes Krepelin yang distandardisasikan telah mengalami perubahan dari bentuk aslinya atas pertimbangan praktis namun tetap menggunakan prinsip-prinsip yang sama. Tes ini berbentuk satu lembar kertas ukuran dobel kwarto yang terdiri dari 4 halaman, dengan bentuk memanjang dan tercetak bolak balik. Pada halaman satu merupakan tempat pengisian identitas diri dan contoh pengerjaan tes. Pada halaman dua dan tiga merupakan halaman pengerjaan soal. Pada halaman empat merupakan halaman untuk skoring, pembuatan grafik dan intepretasi tes. Aspek yang diukur dalam tes ini antara lain kecepatan kerja (Panker), ketelitian kerja (Tianker), keajegan kerja (Janker) dan ketahanan kerja (Hanker). Waktu yang diperlukan untuk keseluruhan penyajian tes ini sekitar 20 menit. Adapun perincian waktu tersebut sebagai berikut; pengisian identitas diri 4 menit, penyampaian instruksi 2 menit, latihan contoh soal 1 menit dan pengerjaan soal 12 menit 30 detik. Setiap kolom soal diberikan waktu 15 detik untuk pengerjaan, dengan total kolom sebanyak 50.

Tes DISC dibuat berdasarkan teori perilaku DISC yang diperkenalkan oleh William Moulton Marston yang kemudian dikembangkan oleh Walter V. Clarke. Teori Marston menyebut bahwa ekspresi perilaku emosi dapat dikategorikan menjadi empat tipe utama, yang berasal dari persepsi diri seseorang dalam hubungannya dengan lingkungannya. Keempat jenis ini terdiri atas *Dominance* (D) menekankan pada pencapaian hasil, dan kepercayaan diri, *Inducement* (I) menekankan pada kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, keterbukaan, hubungan, *Submission* (S) menekankan pada kerja sama, ketulusan, ketergantungan, dan *Compliance* (C) menekankan pada kualitas dan akurasi, keahlian, kompetensi.

Tes grafis yang digunakan terdiri atas Draw A Person (DAP), Baum dan Warteg. Tes DAP menginstruksikan individu untuk menggambar orang, sedangkan tes Baum menginstruksikan individu untuk menggambar pohon berkayu. Tes warteg menginstruksikan individu untuk menggambar sesuatu yang berarti pada stimulus yang ada pada masing-masing kotak. Kotak yang tersedia

sebanyak 8 buah. Tes warteg dan grafis ini dapat mengungkap kepribadian individu.

*Metode Non-Tes*

Metode nontes yang digunakan terdiri atas observasi, wawancara, studi kasus dan LGD. Observasi merupakan proses pengamatan yang sistematis dari aktivitas manusia dan pengaturan fisik dimana kegiatan tersebut berlangsung secara terus menerus dari lokus aktivitas bersifat alami untuk menghasilkan fakta (Bakeman, R. & Quera, V., 2011). Observasi dilakukan pada saat melakukan wawancara. Wawancara adalah proses komunikasi interaksi antara dua pihak, setidaknya salah satunya telah menentukan tujuan serius yang melibatkan tanya jawab (Stewart, C.J. & Cash, W.B., 2017). Reliabilitas metode wawancara sangat bervariasi berdasarkan beberapa studi R. Wagner (Kaplan, R.M. & Saccuzo, D.P., 2012) mulai dari 0,23 – 0,98. Perbedaan ini disebabkan oleh pewawancara yang berbeda, sehingga untuk meningkatkan reliabilitasnya perlu dilatih mengevaluasi dimensi spesifik dalam wawancara. Noe, R.A., dkk (2000) mengemukakan dua jenis pendekatan dalam melakukan wawancara, yaitu berdasarkan pengalaman (*experience based*) dan berdasarkan orientasi masa depan (*future oriented*). *Experience based* merupakan pendekatan wawancara yang menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang didasarkan pada pengalaman yang telah dialami oleh kandidat, misalnya “*Ceritakan suatu situasi dimana Anda pernah mendapatkan tugas yang sulit, bagaimana situasi saat itu, apa peran Anda, apa yang Anda lakukan, dan bagaimana hasilnya?*”. Sedangkan *future oriented* merupakan pendekatan wawancara yang menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang mengumpakan jika kandidat berada dalam suatu situasi, misalnya “*Apa yang anda lakukan jika berada dalam situasi dimana Anda bekerja sama dengan orang yang malas?*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan wawancara berdasarkan pengalaman.

Studi kasus merupakan salah satu bentuk penilaian dengan memberikan sebuah kasus sebagai stimulan bagi individu. Metode ini dapat mengukur kemampuan kognitif dalam menerima, memahami dan mengolah informasi, serta bagaimana informasi tersebut digunakan dalam menyelesaikan masalah yang ada. Kasus disusun berdasarkan setting kerja yang mirip dengan tempat kerja individu. LGD merupakan salah satu asesment yang dilakukan dengan setting diskusi tanpa ada pimpinan diskusi. Peserta diminta untuk membaca masalah dan mendiskusikan solusi dari masalah tersebut dalam waktu sekitar 45-60 menit.

Tabel 1. Profil Kompetensi

No.	Aspek	Uraian	Level				
			1	2	3	4	5
1.	Integritas	Kemampuan dalam menaati peraturan walaupun harus mengorbankan sebagian dari kepentingan pribadi, dan senantiasa mengutamakan kepentingan yang lebih utama dalam konteks organisasi di atas kepentingan pribadi. Senantiasa menitikberatkan pada kejujuran, menjaga dan meningkatkan etika sosial, dalam menjalankan					

---

	aktifitas bisnis, baik dalam lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.
2. Interpersonal Skill	Usaha untuk memahami orang lain dan kemampuan menyimak dan mengerti secara akurat pikiran, perasaan, dan masalah orang lain, baik yang diucapkan maupun yang tidak terucapkan atau tidak sepenuhnya disampaikan. Kompetensi ini mengukur kompleksitas dan kedalaman pemahaman terhadap orang lain, juga termasuk kepekaan antar budaya.
3. Change Leadership	Secara terus-menerus mencari (atau mendorong orang lain untuk mencari) kesempatan-kesempatan untuk melakukan pendekatan yang berbeda dan inovatif untuk mengatasi masalah-masalah dan kesempatan organisasi, memfasilitasi implementasi, atau membantu dari penggunaan pengetahuan (dari organisasi yang lebih besar, atau di luar organisasi) untuk mengidentifikasi masalah-masalah potensial atau peluang peningkatan; memfasilitasi kebutuhan diri sendiri dan orang lain, untuk mendapatkan cara yang lebih baik dalam masalah pekerjaan.
4. Achievement Orientation	Keinginan dan usaha untuk bekerja lebih baik atau mengarah pada standar keunggulan kinerja; dapat berupa prestasi sendiri di masa lampau (perbaikan), ukuran yang obyektif (orientasi hasil), kinerja orang lain (kompetisi), sasaran yang menantang, atau sesuatu yang jarang dilakukan oleh orang lain yang berhubungan dengan pencapaian target dan sasaran.
5. Innovation Creativity	Kemampuan untuk menghasilkan dan menerapkan metode penyelesaian yang inovatif untuk mengatasi berbagai tantangan pekerjaan, melakukan terobosan dalam bentuk ide, gagasan atau program yang nyata yang mendukung pencapaian kinerja terbaik Perguruan Tinggi serta menjadikan kendala sebagai tantangan untuk menghasilkan gagasan yang kreatif.
6. Costumer Focus	Secara proaktif memberikan pelayanan yang bernilai tambah dan lebih dari yang diharapkan oleh pelanggan internal dan eksternal. Mampu memberikan layanan prima kepada pelanggan sehingga memberikan dampak positif bagi Perguruan Tinggi . Fokus dari usaha di atas adalah mencari dan menemukan kebutuhan pelanggan, bukan sekedar mengenali secara umum pikiran, perasaan atau tingkah laku mereka.

---

7.	Building Business Partnership	Menggunakan gaya interpersonal dan gaya komunikasi yang sesuai dalam bekerja secara efektif dengan rekan bisnis (misalnya: rekan kerja, rekan kerja fungsional, pemasok eksternal dan sebagainya) untuk meraih sasaran tujuan yang saling menguntungkan, membina jaringan untuk mendapatkan kerja sama tanpa bergantung pada wewenang.
8.	Empowering	Kemampuan memberdayakan staf melalui pemberian wewenang yang lebih besar sehingga mereka merasa lebih mampu dan termotivasi. Kemauan dan kemampuan untuk membuat orang lain mengikuti kemauannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kewenangan jabatan secara efektif serta pada tempatnya, untuk tercapainya sasaran organisasi, demi kepentingan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang organisasi.
9.	Driving Execution	Memiliki keyakinan untuk mengambil keputusan secara efektif dengan memanfaatkan pendekatan tertentu dan mampu memastikan keputusan tersebut dijalankan sebagaimana mestinya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Keterangan :

1: Sangat Kurang, 2: Kurang, 3: Sedang, 4: Baik, 5: Baik Sekali

### **Matriks Metode Pengumpulan Data**

Metode tes yang digunakan dalam penelitian *asesment potential review* dapat dilihat pada matriks tabel di bawah ini :

Tabel 2. Matriks Metode Pengambilan Data

<b>Kompetensi</b>	<b>CFIT</b>	<b>Kraeplin</b>	<b>DISC</b>	<b>Warteg dan Grafis</b>	<b>Wawancara dan Observasi</b>	<b>Studi Kasus</b>	<b>Leaderless Group Discussion</b>
<i>Integritas</i>			√		√	√	√
<i>Interpersonal Skill</i>			√	√	√	√	√
<i>Change Leadership</i>			√		√	√	√
<i>Achievement Orientation</i>		√	√	√	√	√	√
<i>Innovation Creativity</i>	√		√	√	√	√	√
<i>Costumer Focus</i>			√	√	√	√	√
<i>Building Business</i>			√	√	√	√	√

<i>Parnertship</i>					
<i>Empowering</i>	√	√	√	√	√
<i>Driving Execution</i>	√	√	√	√	√

## HASIL & PEMBAHASAN

### *Dinamika Psikologi*

Hasil penelitian metode asesment menunjukkan bahwa Sdr. M memiliki 4 kompetensi yang masih perlu ditingkatkan untuk memenuhi persyaratan jabatan sebagai Ketua Program Studi, yaitu *change leadership*, *achievement orientation*, *empowering* dan *innovation creativity*. Kompetensi yang sudah memenuhi persyaratan yaitu *integritas*, *interpersonal skill*, *costumer focus*, *building business parnertship* dan *driving execution*. Berdasarkan hal tersebut secara umum Sdr. M masih perlu peningkatan pada beberapa kompetensi dalam menjalankan tugas. Sdr. M dalam bekerja cukup menunjukkan integritas yang baik. Ia bersedia meluangkan waktunya untuk menyelesaikan tugas-tugas, bahkan ketika hal tersebut menuntut untuk bekerja lembur. Perilaku kerjanya menunjukkan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan. Secara personal ia mudah memahami orang lain sehingga mendukung kemampuannya dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan baik internal maupun eksternal perguruan tinggi. Ia berusaha memberikan solusi terhadap masalah-masalah yang dialami mahasiswa maupun dosen pada lingkup program studi. Dengan kemampuan interpersonal dan gaya komunikasi yang baik, ia dapat membangun hubungan kerja sama dengan pihak-pihak lain yang terkait untuk kelancaran tugas dan tanggung jawabnya. Namun demikian kemampuan belajar dan inovasi masih perlu dilatih. Ia bekerja cenderung hanya mengikuti alur kerja yang sudah ada dan belum menunjukkan upaya kerja atau ide-ide untuk memperbaharui pola kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Nampaknya ia sudah puas saat tugas-tugas yang ada dapat diselesaikan, dan cenderung menghindari tugas-tugas sulit yang menantang diluar dari rutinitas kerjanya. Kemampuan memimpin juga masih perlu ditingkatkan. Saat ada tugas ia hanya melibatkan orang-orang yang mudah diajak bekerja sama, sehingga pendelegasian tugas menjadi kurang maksimal. Ia kurang mampu mengarahkan dan mengontrol orang lain dalam mencapai target-target kerja jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang dalam program studi yang dipimpinnya.

### *Pengembangan Kompetensi*

Hasil penelitian metode asesment menunjukkan bahwa Sdr. M memiliki 4 kompetensi yang masih perlu ditingkatkan untuk memenuhi persyaratan jabatan sebagai Ketua Program Studi, yaitu *change leadership*, *achievement orientation*, *empowering* dan *innovation creativity*. Kompetensi tersebut dapat dikembangkan salah satunya melalui pembelajaran yang berpusat pada pengalaman (*experince-centered learning*). Model pembelajaran ini menekankan pada pentingnya aktivitas pekerjaan yang membangkitkan pembelajaran dan peningkatan yang berkelanjutan. Model ini didasarkan pada asumsi bahwa tantangan dalam pekerjaan itu sendiri dapat merangsang pembelajaran. Model ini dapat dilakukan

dalam beberapa bentuk diantaranya adalah sebagai berikut (Goldstein, I.L. & Ford, J.K., 2002) :

1. Job assignment (penugasan pekerjaan)  
Penugasan pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi seseorang dalam bekerja. Komponen-komponen dalam penugasan pekerjaan yang dapat menstimulasi peningkatan kompetensi meliputi :
  - a. Tanggung jawab yang baru  
Tanggung jawab baru yang diberikan akan mengharuskan individu untuk mengerjakan hal-hal yang berbeda dengan tugas-tugas yang dikerjakan sebelumnya.
  - b. Membuat perubahan  
Individu dituntut untuk melakukan perubahan pada tiga kondisi, yaitu membuat strategi baru dalam menjalankan pekerjaan, menyelesaikan masalah-masalah yang sementara terjadi, dan menyelesaikan masalah terkait sumber daya manusia seperti kurangnya kompetensi kerja atau sikap penolakan terhadap perubahan.
  - c. Mengelola tanggung jawab yang lebih tinggi  
Hal ini dapat dilakukan dengan menetapkan tenggat waktu yang jelas, tekanan dari manajer senior, dan bertanggung jawab terhadap keputusan penting dalam pekerjaan. Selain itu dapat pula menambah ruang lingkup pekerjaan dan tanggung jawab pada beberapa fungsi seperti kelompok, produk ataupun pelayanan.
  - d. Mengelola batas  
Kegiatan ini dapat dilakukan dengan mengelola langsung kelompok-kelompok penting di luar organisasi, seperti pelanggan, lembaga pemerintah ataupun swasta. Selain itu melakukan pekerjaan dengan menggunakan pengaruh rekan kerja atau orang-orang penting lainnya yang tidak memiliki otoritas langsung
  - e. Menghadapi perbedaan  
Individu dituntut untuk bekerja bersama dengan orang-orang yang berbeda budaya ataupun latar belakang.
2. Mentoring  
Individu dapat meningkatkan kompetensi kepemimpinan dari mitra belajar atau mentor. Peran mentor ada tiga yaitu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung anak didik merasa nyaman berbicara masalah terkait pekerjaan, mentor memberikan umpan balik pada anak didik dalam belajar dan mengembangkan kinerjanya, dan mentor memberikan tugas-tugas yang menantang yang dapat meningkatkan kompetensi dalam bekerja. Mentor merupakan individu yang memiliki jabatan level manajerial.

## **KESIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sdr. M memiliki kompetensi yang sudah memenuhi persyaratan yaitu *integritas*, *interpersonal skill*, *costumer focus*, *building business pernerthship* dan *driving execution*. Sedangkan 4 kompetensi yang masih perlu ditingkatkan untuk memenuhi persyaratan jabatan sebagai Ketua Program Studi, yaitu *change leadership*, *achievement orientation*, *empowering*

dan *innovation creativity*. Langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi tersebut diantaranya adalah metode penugasan pekerjaan dan mentoring.

## **REFERENSI**

- Aditya, A. M., & Noviati, N. P. (2021). Asesmen Potential Review pada Pegawai Pelabuhan PT. X (Umpan balik: Pengembangan Kompetensi Melalui Konseling). *Nosipakabelo: Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam*, 2(1), 16-25.
- Bakeman, R. & Quera, V. (2011). *Sequential Analysis and Observational Methods for the Behavior Sciences*. New York: Cambridge University Press.
- Goldstein, I. L. & Ford, J.K. (2002). *Training in Organizations, Need Assessment, Development, and Evaluation*. (4<sup>th</sup> Edition). United States of America: Wadsworth.
- Khiat, V., Secapramana, L. V. H., & Hariyanto, V. (2021). Penyusunan Rancangan Program Pengembangan Behavioural Competencies untuk Menunjang Kualitas Kehidupan Kerja Pegawai di PT. X. *Jurnal Insight: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 17(1).
- Kaplan, R.M. & Saccuzzo, D.P. (2009). *Psychological Testing: Principle, Applications, And Issues*. (7<sup>th</sup> Edition). Widodo, E.P. (2012). Jakarta: Salemba Humanika.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2000). *Human Resource Management*. (3<sup>th</sup> Edition). United States of America: McGraw Hill Companies.
- Prasetya, Y., Effendy, N., & Halim, L. V. (2014). PENYUSUNAN INSTRUMEN PENGUKURAN KOMPETENSI NON-TEKNIS BERBASIS WAWANCARA BBI Making of Instrument Non-Technical Competency Assesment Based on Behavior Interview (Behavior Based Interview) in PT. "X". *CALYPTRA*, 2(2), 1-16.
- Spector, P.E. (2012). *Industrial and Organizational Psychology Research and Practices*. (6<sup>th</sup> Edition). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Stewart, C.J. & Cash, W.B. (2017). *Interviewing Principles and Practices*. (15<sup>th</sup> Edition). New York: McGraw-Hill Education.