

SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPTENSI SEBAGAI MOTIVASI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN

Triyono

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Semarang

Abstrak

Kompetensi strategi dapat dibedakan seseorang yang perform atau tidak. Komptensi disini mengacu kepada ilmu pengetahuan (*knowlage*), keahlian (*skill*), kemampuan individu (*ability*) penilaian kompetensi dianggap perlu, ketika menilai kinerja individu dalam rangka berupaya mengembangkan kompetensi yang sudah dimiliki tiap individu tersebut yang pada akhirnya berdampak pada *job performance* setelah diadakan pelatihan yang diperlukan yang nantinya diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja organisasi atau perusahaan itu sendiri.

Pendekatan kompetensi menawarkan team work pada organisasi untuk memusatkan perhatian pada sumbernya mereka dalam upaya memaksimalkan keefektifan strategi manajemen pengembangan (*management development strategies*)

PENDAHULUAN

Peran SDM dalam organisasi mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri. Setiap orang yang bekerja dituntut agar dapat mencapai kinerja yang tinggi. Menurut Dessler (2000), organisasi yang melakukan proses penilaian kinerja berarti organisasi tersebut mengevaluasi relatifitas kinerja individu saat ini atau masa lampau terhadap standar kinerjanya. Sedangkan kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang, sumber-sumber dan pada lingkungan tertentu secara bersama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan (Tracy, et al. 2002)

Dalam sistem kompetensi sumber daya manusia individu dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan sesuai dengan tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengembangkan potensi individu dalam bekerja yang dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan. Berge, Z. et al (2002), mengatakan kinerja proses manajemen dibuat dengan menggabungkan sistem yang berada dalam bidang sumber daya manusia, dimana kompetensi menjadi bahasa dan konsep umum mencapai proses kinerja yang terintegrasi dalam hal ini kompetensi memperhatikan kebutuhan kritis bisnis suatu organisasi.

Dalam kaitannya dengan penilaian kinerja identifikasi kompetensi dapat dijadikan tolak ukur kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya atau dapat untuk memantau apakah seseorang telah mempunyai kompetensi sesuai persyaratan yang telah ditentukan organisasi dan jika individu bersangkutan belum memenuhi syarat dapat dikembangkan melalui peiatihan atau dimutasi ke posisi lain sesuai dengan kotnpetensi yang dimiliki. Menurut Berge, Z. et al (2002), mengatakan bahwa kesuksesan organisasi sekarang dan mendatang tergantung pada kompetensi kepemimpinan yang efektif dikombinasikan

dengan kompetensi tenaga kerjanya. identifikasi kompetensi akan memungkinkan organisasi memenuhi kepentingan rnsa datang yang vital.

Masing-masing individu memiliki kompetensi yang berbeda Melalui identifikasi kompetensi setiap individu dapat dibedakan sesearang yang *perform* atau tidak kompetensi disini mengacu pada ilmu pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), kemampuan individu (*ability*). Penilaian kompetensi dianggap perlu, ketika menilai kinerja individu dalam rangka berupaya mengembangkan kompetensi yang sudah dimiliki tiap individu tersebut yang pada akhirnya berdampak pada *performace* setelah diadakan pelatihan yang diperlukan yang nantinya diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja organisasi atau perusahaan itu sendiri. Robotharn. D & Jubb R (1996), mengatakan pendekatan kompetensi rnenawarkan *framework* pada organisasi untuk memusatkan perhatian pada sumberdaya mereka dalam upaya memaksimalkan keefektifan strategi manajemen pengembangan (*management development straregres*) meskipun masih belum cukup jelas kemana acuan kompetensi itu dan hal ini merupakan kelemahan yang cukup serius dalam mengklarifikasi kompetensi serta masih cukup menbingungkannya eksistensi perspektif kompetensi kedalam berperilaku dan basis keahlian (*skill-based*).

Dalam usaha menjadikan kompetensi sebagai dasar penilaian kinerja terdapat dua hal kritis yang memerlukan kehati-hatian, yaiiu kompetensi harus diidentifikasi dengan jelas dan harus objektif.

KONSEP

Kompetensi sebenarnya bukan sesuatu yang baru. Menurut Organisasi Industry Psikologi Amerika (Mitrani, Palziel dan Fitt, 1992), gerakan tentang komptelensi telah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970. Menurut gerakan tersebut banyak hasil studi yang menunjukkan bahwa hasil tes sikap dan pengetahuan, perestasi belajar di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksi kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Unsur tersebut dapat menimbulkan bias terhadap minoritas, wanita, dan orang yang berasal dari strata sosio ekonomi yang rendah. Penemuan tersebut telah mendorong dilakukannya peneiitian terhadap variabel komptensi yang diduga memprediksi kinerja individu dan tidak bias dikarenakan faktor rasial, junder, dan sosio ekonomi.

Menurut Becker et. al (2001), mengatakan kompetensi mengacu pada karakter *knowledge*, *,skill*, *abilities* setiap individu atau karakter personal yang mempengaruhi *job performance* individu secara langsung. Sangat banyak deftnisi kompetensi yang berbeda yang menghasilkan tentang *framewprk* yang luas akan tetapi tidak semuanya cocok dan hal ini masih terus diperdebatkan (Berge, Z. et al, 2002). Schroeder, dikutip oleh Stuart, R dan Lindsay, P (1997), mendefinisikan kompetensi sebagai karakter, sifat, pengetahuan, skill dan

motivasi pokok seorang pemegang jabatan yang telah dikaitkan secara kausalitas dengan *managerial performance* yang unggul.

Sedangkan Antonacopoulou, E dan Fitz Gerald, L. (1996), menyebutkan kompetensi terdiri dari sifat-sifat unik setiap individu yang diekspresikan dalam proses intreraksi dengan pihak lain dalam konteks social, tidak hanya terbatas pada pengetahuan dan keahlian yang spesafik atau standar kinerja yang diharapkan dan perilaku yang diperlihatkan. Dengan kata lain kompetensi mencakup sikap, persepsi dan emosi serta menekankan pada faktor interaksi personal dan sosial. Menurut Mitrani (1992), kompetensi diartikan sebagai " *an underlying characteristic of an individual which is causally realted to criterion-referenced ejective and superior performance in a job or sir7.eation* ". Berdasarkan definisi tersebut, kata *underlying characteristic* mengandung arti bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada din seseorang serta perilaku yang diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata *criterion-referenced*, mengandung arti bahwa kompetensi sebenarnya memperediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, yang diukur dari criteria atau standar yang digunakan.

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalaan pekerjaannya. Penilaian kompetensi fokus pada kinerja dalam melaksanakan pekerjaan dengan cara tertentu termasuk pendidikan dan tinjauan terus menerus sebagaimana: kemampuan kinerja diperlihatkari.

Dalam artikel terdahulu, secara ringkas saya telah membuat lima butir karakter yang membentuk kompetensi yakni pengetahuan, ketrampilan, konsep dini dan nilai-nilai, karakteritik pribadi, dan motif. Kemudian dengan mengutip R.Pahlan (Competency Management: A Practicioner's Guide, terjemahan, 2007), kita dapat menggali lima istilah dalam definisi kompetensi sebagai berikut.

- (1) **Karakter Dasar** diartikan sebagai kepribadian seseorang yang cukup dalam dan berlangsung lama. Dalam definisi ini, karakter dasar mengarah pada motif, karakteristik pribadi, konsep diri dan nilai-nilai seseorang.
- (2) **Kriteria Referensi** berarti bahwa komptensi dapat diukur berdasarkan standar atau kriteria tertentu. Dapat diukur faktor-faktor pembentuk terjadinya kinerja karyawan yang beragam (unggul, biasa, dan rendah). Dan faktor-faktor tersebut kemudian dapat diprediksi kinerja seseorang. Misalnya angka penjualan yang dilakukan seorang wiraniaga per satuan waktu.
- (3) **Hubungan Kausal** mengindikasikan bahwa keberadaan suatu kompetensi dan pendemonstrasiannya memprediksi atau menyebabkan suatu kinerja unggul. Kompetensi-kompetensi sepsrti motif, sifat dan konsep diri dapat memprediksikan ketrampilan dan

tindakan. Kemudian ketrampilan dan tindakan memprediksi hasil kinerja pekerjaan. Jadi disitu ada maksud atau motif yang mengakibatkan sebuah tindakan atau perilaku yang membuahkan hasil. Contohnya, kompetensi pengetahuan selalu digerakkan oleh kompetensi motif, karakteristik pribadi, atau konsep diri. Model kausal ini dapat diperjelas lagi melalui contoh berikut; kalau organisasi tidak mengakuisisi atau mengembangkan kompetensi inisiatif bagi para karyawannya, maka dapat diduga pekerjaan yang harus disupervisinya akan dikerjakan ulang dan biaya untuk memastikan kualitas pelayanan akan meningkat.

- (4) Kinerja Unggul mengindikasikan tingkat pencapaian, misalnya dari sepuluh persen tertinggi dalam suatu situasi kerja.
- (5) Kinerja Efektif adalah batas minimum tingkat hasil kerja yang dapat diterima. Ini biasanya merupakan garis batas dimana karyawan yang hasil kerjanya di bawah garis ini dianggap tidak kompeten untuk melakukan pekerjaan tersebut.

PENTINGNYA / MANFAAT KOMPETENSI

System kompetensi dapat dijadikan alat bantu untuk menentukan dan memprediksi keberhasilan seseorang pada suatu posisi, karena kompetensi ini berusaha mengeksplorasi lebih jauh suatu posisi atau dengan kata lain kompetensi dapat memberi informasi tentang pengetahuan, atau diperlukan untuk berhasil dalam posisi tertentu. R.(199G) terdapat dua eksistensi kompetensi yaitu : keterampilan (Skill-based). tentang perilaku utama yang Menurut robotham. D & Jub perilaku (behavioral) dan basis.

Konsep kompetensi dikembangkan untuk mengukur kinerja individu dengan menerapkan competence-based system (robotham. D & Jub R. 1996). Competence based system sering digunakan karena diyakini kinerja organisasi yang memusatkan perhatian pada kinerja individu.

Para ahli mengatakan bahwa kompetensi personal sangat berkaitan erat dengan masalah keorganisasian. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kompetensi individu menunjukkan atau diturunkan dari kompetensi organisasi bahwa organisasi yang menggunakan system yang berdasarkan core-kompetensi bagi karyawannya sering dijadikan acuan atau menjadi contoh organisasi yang memiliki kinerja tinggi Abraham, SE. et al,2001) bagi organisasi lainnya yang menginginkan perusahaan atau organisasinya memiliki kinerja yang unggul dan dapat bersaing dengan lainnya.

Parry (1998) mengatakan bahwa kompetensi perlu berkorelasi dengan job performance supaya dapat diukur dan capable untuk perbaikan melalui pelatihan dan pengembangan.

Akan tetapi dari data yang dikumpulkan masih terlihat masih ada perusahaan yang memasukkan kompetensi ketika melakukan penilaian managerial performance. Oleh karena

itu Abraham et al (2001) bagi organisasi yang menginginkan high performance organization harus terdorong untuk mengenali kompetensi manajerial yang kritis untuk mensukseskan penilaian kinerja karyawannya dan harus memastikan bahwa kompetensi yang sama telah dimasukkan kedalam proses penilaian kerja.

Kompetensi memberikan manfaat kepada berbagai pihak, yakni bagi karyawan, organisasi maupun industri sebagai suatu kesatuan. Secara lebih jelas, manfaat kompetensi bagi karyawandan organisasi adalah sebagai berikut :

1. Bagi karyawan

- Kejelasan relevansi sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer ketrampilan, nilai dari kualifikasi yang diakui dan potensi pengembangan karir.
- Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional dengan berbasis kepada standar yang ada.
- Penetapan sasaran bagi pengembangan karir.
- Kompetensi akan memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
- Penilaian kerja yang lebih obyektif dan umpan baik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- Meningkatnya keterampilan dan marketability sebagai karyawan.

2. Bagi organisasi

- Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada dan yang dibutuhkan.
- Meningkatkan efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
- Sasaran yang jelas pada program pendidikan dan pelatihan yang difokuskan pada kesenjangan antara keterampilan dan persyaratan keterampilan yang dibutuhkan.
- Pengambilan keputusan organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pelatihan dan pendidikan.
- Terjadi komunikasi pengharapan yang jelas mengenai pengetahuan dan keterampilan karyawan.
- Mempermudah terjadinya perubahan dengan melakukan identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.
- Penilaian kepada pembelajaran sebelumnya dan penilaian pada hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.

Ada 4 keadaan presentasi manusia

1. Kompetensi rendah, dan motivasi rendah

Kita harus bersikap sebagai **trainer/coach**, di sini adalah peran kita sebagai leader untuk memberikan dia penjelasan bahkan sampai ke teknis dan bimbingan secara spirit. Memang kudu rada kerja keras untuk anak tim yang seperti ini.

2. Kompetensi tinggi, tetapi motivasi rendah

Kita harus bersikap sebagai **motivator**, di sini penekanan untuk bimbingan secara teknis tidak perlu dilakukan terlalu dalam. Namun penekanan kamu adalah untuk memotivasi mereka dan membangkitkan inisiatif hati-hati menghadapi orang seperti ini, terkadang mereka merasa direndahkan apabila kita terlalu mengajari hal teknis. Cuman orang seperti ini kurang inisiatif dan motivasi. Butuh kontrol yang cukup tinggi.

3. Motivasi tinggi, kompetensi rendah

Bimbinglah dia sebagai **tutor dan controller**. Nah di sini tidak perlu khawatir tentang motivasi diri dia, tinggal diajari masalah teknis dan diberi sedikit kepercayaan maka orang-orang seperti ini bisa jalan, selain itu kemauan belajarnya lebih bisa diandalkan. Tinggal dikontrol.

4. Motivasi tinggi dan kompetensi tinggi

Untuk menghadapi orang yang seperti ini. Tugas kita adalah sebagai delegator dan ditambah sedikit kontrol. Berikan kepercayaan yang lebih pada orang-orang seperti ini. Percayalah tugas-tugas akan beres di tangan mereka. Selain kompetensi tinggi, mereka juga punya daya juga dan inisiatif yang tinggi. Tugas kamu adalah mendelegasikan job saja.

KENAPA DI PERLUKAN KOMPETENSI ?

Penggunaan menerapkan MSDM berbasis kompetensi karena untuk menghadapi perubahan dalam lingkungan bisnis, berbagai usaha dilakukan agar sumberdaya manusia dalam organisasi menjadi lebih efektif dalam mencapai sasaran organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing melalui orang, diuntut adanya perubahan pola pikir mengenai sumber daya manusia. Sumber daya manusia dilihat sebagai sumber keunggulan bersaing, bukan hanya sebagai biaya yang harus diminimasi atau dihindari.

Sumber daya manusia memberikan nilai tambah kepada organisasi melalui kompetensi, sikap dan kelincahan intelektual (Ross, dkk., 1997). Kompetensi merupakan karakter dari seseorang yang memungkinkan mereka dapat memberikan performa superior. Sikap merupakan unsur-unsur yang mengarahkan perilaku seseorang dan mencerminkan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Kelincahan intelektual adalah kemampuan seseorang untuk menerima rangsangan baru, mengadaptasi dan, mengolahnya dalam pendekatan ini maka pelatihan dan

pengembangan untuk mengembangkan kompetensi, sikap serta fleksibilitas karyawan merupakan aktivitas, SDM yang kritis dan harus dilakukan secara integratif.

Pendekatan berdasarkan kompetensi ini merupakan bagian dari implementasi strategi bisnis dengan cara menyelaraskan perilaku individu dan kelompok dengan visi dan misi organisasi, dengan mengintegrasikan sistem pengembangan, dengan membentuk dan mempertahankan kapital intelektual.

Kompetensi diperlukan dalam menyempurnakan penilaian kinerja karena melalui analisis kompetensi dapat diklarifikasi kriteria dalam menentukan keefektifan manajer maupun individu lainnya. Kompetensi juga dapat digunakan menguji evaluasi kinerja apakah sudah efektif atau diperlukan perbaikan.

Dalam sistem kompetensi sumberdaya manusia individu dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan sesuai dengan penilaian kinerja adalah untuk mengembangkan potensi individu dalam bekerja yang dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan sebagaimana sudah sangat umum diketahui bahwa McClelland sejak lama mengatakan kompetensi merupakan karakteristik dasar yang lebih penting dari pada kecerdasan akademik atau tes bakat dalam memprediksi kesuksesan kerja.

Contoh:

▪ **KEMAMPUAN DALAM KOMPETENSI MANAJERIAL**

Pada tingkat eksekutif akan ditunjukkan kemampuan manajerial yang kuat dan terbangun dari kebiasaan yang efektif yang tumbuh dari pengalaman dan pengembangan bakat yang tersembunyi.

Dengan kemampuannya para eksekutif mengarahkan organisasi melalui kondisi lingkungan yang dinamik. Para eksekutif pembuat keputusan tingkat atas dengan melaksanakan penelitian strategis akan menghasilkan antisipasi dengan baik pula dari kemampuan mengidentifikasi situasi, merumuskan masalah (strategik, pokok dan insidental), menyeleksi serta membuat solusi penyelesaian secara tepat dan benar yang ditunjukkan dalam membuat pilihan-pilihan strategi yang sempurna di dalam berbagai kondisi di atas lingkungan yang beragam dan kompleks adanya.

Sedangkan pada peringkat manajemen menengah dimana kemampuan akan manajerialnya lebih terfokus ke dalam kegiatan untuk menterjemahkan keputusan strategik agar dapat dilaksanakan. Sebaliknya pada kemampuan manajerial operasional dapat membantu mengaktualisasikan seluruh strategi organisasi di dalam jangka pendek.

▪ **KEMAMPUAN DALAM KOMPETENSI TEKNIK**

Kemampuan teknik dapat memperkuat dan atau memperlemah pencapaian keputusan strategik dalam lingkungan tugasnya yang terletak di dalam area-area teknologi produk baru, teknologi proses, teknologi pendukung operasi serta manajemen sumber daya manusia.

Operasi yang mendukung teknologi adalah teknik-teknik, prosedur-prosedur dan sistem-sistem yang dimiliki oleh organisasi yang secara langsung dapat menyokong teknologi produk dan proses yang mampu meningkatkan kemampuan untuk bersaing.

Dengan berbagai teknik-teknik dan sistem-sistem mampu mentransformasikan informasi dengan kecepatan tinggi keluar. Begitu pula teknologi dukungan seperti teknik pengolahan pesanan, sistem logistik dan sebagainya.

▪ **KEMAMPIIAN DALAM KOMPETENSI INFORMASI**

Dengan informasi dapat membantu organisasi memasuki persaingan secara efektif di dalam pasar-pasar produknya yang disebut dengan kemampuan informasional.

Dengan memiliki kemampuan yang berhubungan dengan informasi luas mengenai lingkungan perusahaan, pasar dan pesaingnya, akan memberikan keuntungan lebih dari yang lainnya sehingga bagi organisasi yang memiliki kemampuan informasional tersebut mudah memasuki ekonomi durva tanpa batas dan mampu menciptakan peluang dari ketidakpastian.

Kemampuan informasional termasuk sistem informasi manajemen untuk mendukung komunikasi antar unit kerja menjadi efektif dan efisien karena dapat mengurangi kesalahan dan dapat tanggap atas perubahan lingkungan.

▪ **KEMAMPUAN DALAM KOMPETENSI ORGANISASI**

Kemampuan dalam mendayagunakan peran-peran keorganisasian dalam merumuskan kerja, jabatan atau kedudukan, peran, pekerjaan, fungsi dan tugas akan mendukung terciptanya suatu pengorganisasian yang fleksibel dan mudah dikontrol.

Dengan kemampuan itu pula dapat memberikan daya dorong untuk supaya mudah memotivasi dan efektivitas peran dalam mengoptimalkan potensi karyawan. Sejalan dengan itu memungkinkan untuk membangun hubungan horizontal, vertical dan diagonal dalam mewujudkan keharmonisan dan koordinasi dalam pekerjaan.

Memiliki kemampuan untuk menggerakkan dan menumbuhkan partisipasi dan komitmen dalam organisasi untuk setiap perubahan karena adanya iklim organisasi yang sehat.

KESIMPULAN

Dalam usaha mencari keunggulan kompetitif, perusahaan membangun keunggulan kompetitif melalui kemampuan knowledge dan kepandaian sehingga melebihi pesaing dan

lebih sulit untuk ditiru. Knowledge dari suatu diorganisasi berfungsi sebagai sumber dari faktor yang membedakan diantar perusahaan. Pemahaman yang lebih baik dan kesadaran akan pentingnya kompetensi akan memberikan manfaat seperti pengambilan keputusan yang lebih baik dan strategi masa depan perusahaan.

Pada dekade ini, knowledge dan information merupakan sumberdaya yang paling penting yang harus dikuasai oleh perusahaan. Penekanan pada knowledge dan information mengembangkan teori knowledge management. Dalam knowledge management Chun We Choo menekankan bahwa pemanfaatan knowledge yang dimiliki oleh individu akan meningkatkan efisiensi organisasi, sedangkan eksplorasi knowledge baru akan meningkatkan produk dan inovasi. Kombinasi antara pemanfaatan (exploitation) dan pengkajian (Exploration) knowledge akan meningkatkan daya adaptabilitas dari organisasi. Jadi menurut pemahaman knowledge management, setiap orang perlu dikembangkan kompetensinya untuk dapat menghasilkan performa yang unggul, namun selalu diperlukan pengkajian ulang serta pencarian kompetensi baru yang diperlukan oleh perusahaan untuk situasi bisnis yang berubah.

Agar perusahaan tetap unggul dalam berkompetisi, perusahaan harus terus menerus secara agresif mengacak pergerakan dengan kompetitor dengan menciptakan cara-cara baru melakukan sesuatu dan sesuatu yang baru untuk dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, SE., Karns L.A., Shaw, K & Mena, M.A. 2001, "Manajerial Competencies and The Manajerial Performance Appraisal Proses" *Journal of Managment Development*, 20(10): 842-852.
- Antonacopoulou, E. & Fitz Gerald, L. 1996, "Refraining Competencies in Management Development" *Human Resource Management Journal*; 6(t). London.
- Berge, Z., Marie, v., Linda, D., Donna,S. 2002. "The Increasing Scope of Training and Development Competency" *Benchmarking: An International Journal*, 9 (1): 43-61.
- Kesler, GC. 1995, "A Model and Process for Reengineering the HRM Role, Competencies And Work in Multi National" *HRH Jounl of Michigan*.
- Martin, A.D. 2000, "HP Kompetensi Model, Tren Baru Revitalisasi SDM", *Manajemen*, 161: 3-5.
- Simangunsong, Eliot. 2002, "Membangun Kompetensi Bisnis dengan Eksperimen Straiejik", *Forum Manajemen Prasetiya Mulya*, XVI(76).
- Stuart, R. & Lindsay, P. 1997, "Beyond The Frame Of Management Competenc(I) Es : Towards A Contextually Embedded Framework Of Managerial Competencee In Organization" *Journal of European Industrial Training*, 21(1).Bradford.