

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Topik mengenai kompetensi merupakan sesuatu yang selalu menarik minat para peneliti, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Beberapa dekade terakhir, pengembangan studi dalam bidang kompetensi terus dilakukan karena hasilnya dapat diaplikasikan dalam berbagai sektor dan berhasil menghasilkan peningkatan kinerja nyata. Kompetensi merupakan kemampuan atau seperangkat perilaku yang terkait namun berbeda, yang diorganisir dalam sebuah konstruksi dasar yang dikenal sebagai "intensi" (Boyatzis, 2009). Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa kompetensi merupakan penentu kualitas kinerja yang paling akurat, karena diidentifikasi berdasarkan tindakan yang diambil individu dalam kondisi kerja kritis (Camuffo, 2004; Boyatzis, 2009; Gerli, 2012). Penguasaan ilmu kompetensi akan membuat departemen sumber daya manusia dapat merekrut calon karyawan yang tepat bagi perusahaan.

Pengembangan konsep kompetensi sebagai penentu kesuksesan seseorang pertama kali dilakukan oleh McClelland (1973) melalui publikasi kontroversialnya yang berjudul *Testing for Competence Rather than Intelligence*. McClelland menganggap hasil tes akademik, TPA, dan IQ tidak memiliki validitas dalam mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki seseorang dalam bekerja. Dengan kata lain, tes-tes tersebut tidak dapat memprediksi kinerja seseorang di masa depan secara akurat. Argumennya didukung oleh penelitian

yang telah dilakukan oleh Thorndike dan Hagen (1959), Holland dan Richards (1965), dan Elton dan Shevel (1969). Selain itu, hasil dari tes-tes tersebut rentan terhadap bias ras, gender, dan kondisi sosioekonomi. McClelland kemudian berusaha mengembangkan metode yang paling tepat dalam memprediksi kualitas kinerja superior seseorang di masa depan tanpa ada bias terhadap ras, gender, dan kondisi sosioekonomi sehingga proses rekrutmen dan seleksi dapat dilakukan dengan akurat.

Teknik *Behavioral Event Interview* (BEI) merupakan hasil pemikiran McClelland untuk menjawab kritiknya terhadap metode penilaian yang sebelumnya umum digunakan di Amerika Serikat. BEI merupakan metode wawancara dan koding berbasis *criterion sampling* dengan penilaian pada kompetensi yang diperlukan oleh organisasi. Meskipun model kompetensi yang disusun oleh McClelland berfokus pada bidang akademik, validitas dari BEI telah diakui secara lintas budaya oleh penelitian 30 tahun yang dilakukan oleh McBer dan Hay Group (Chouhan & Srivastava, 2014) dalam memprediksi kinerja superior seorang individu. Unsur akuntabilitas dan keterkaitannya yang erat dengan kinerja pada teknik BEI merupakan alasan utama banyak peneliti dan praktisi tertarik untuk mengaplikasikannya di luar sektor pendidikan.

Beberapa peneliti telah mengembangkan model kompetensi dari McClelland agar lebih mudah diaplikasikan pada bidang psikologi dan manajemen sumber daya manusia. Penggunaan model kompetensi dalam dunia bisnis mencapai titik puncaknya ketika Boyatzis (1982) menerbitkan buku berjudul *The Competent Manager* dan kemudian dikembangkan kembali oleh Spencer dan Spencer (1993) melalui buku *Competence at Work*. Kedua buku

tersebut hingga saat ini masih dijadikan patokan para peneliti dalam mengidentifikasi kompetensi pembeda dari individu yang memiliki kinerja tinggi, rata-rata, dan rendah pada berbagai sektor dan lintas budaya.

Mulai tahun 2012, metode pemodelan kompetensi dengan teknik BEI diaplikasikan pada bidang UMKM oleh Camuffo dan Gerli di Italia. Seperti pendahulunya, Camuffo & Gerli (2004) pertama-tama membuktikan validitas BEI sebagai pemrediksi kinerja superior individu pada bidang akademik. Keberhasilan penggunaan BEI pada bidang akademik kemudian diperluas pada bidang UMKM. Hal ini merupakan sumbangan yang sangat berguna pada literatur karena UMKM merupakan bidang yang belum pernah diteliti sebelumnya. Berdasarkan informan yang diteliti, teridentifikasi 7 kompetensi yang membedakan kelompok pengusaha yang berkinerja tinggi dan kelompok pengusaha yang berkinerja rata-rata, antara lain *planning*, *empathy*, *business bargaining*, *organizational awareness*, *directing others*, dan *benchmarking*. Teridentifikasi juga 3 kompetensi ambang batas, yaitu kompetensi minimal yang dimiliki semua informan dalam menjalankan usaha, antara lain *self-control*, *information gathering*, dan *visioning* (Camuffo, Gerli, & Gubitta, 2012). Penelitian terdahulu tentang proses pemodelan kompetensi pengusaha dijelaskan dalam tabel berikut:

**Tabel 1.1**

**Penelitian Terpublikasi tentang Proses Pemodelan Kompetensi Pengusaha**

Judul dan Pengarang	Sampel	Metode	Hasil
<i>Competencies matter: modeling effective entrepreneurship in northeast of Italy small firms.</i> (2012). Camuffo, Arnaldo, Fabrizio Gerli, Paolo Gubitta.	94 pengusaha, dengan 91 usaha berada di Italia.	Mix Method -Self-report  -Wawancara dengan teknik BEI.	- 7 kompetensi pembeda: <i>planning, empathy, business bargaining, organizational awareness, directing others, dan benchmarking.</i> - 3 kompetensi ambang batas: <i>self-control, information gathering, dan visioning.</i>
<i>What makes Italian SME Entrepreneurs Successful? The leverage effect of relational competencies.</i> (2012). Gerli, Fabrizio, Alessandra Tognazzo, dan Paolo Gubitta.	53 pengusaha UMKM di Italia.	Mix Method -Self-report -Wawancara dengan teknik BEI	- 9 kompetensi pembeda: <i>efficiency orientation, planning, persuasiveness, self-confidence, organizational awareness, directing others, teamwork, leadership, dan benchmarking.</i> (6 dari 9 kompetensi di atas ada pada kelompok <i>People Management</i> ).  - 3 kompetensi ambang batas: <i>self-control, information gathering, dan use of concepts.</i>

Sumber: Camuffo, Gerli, & Gubitta, 2012; Gerli, Tognazzo, & Gubitta, 2012.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa meskipun teknik pemodelan kompetensi pada bidang UMKM cukup sering digunakan, masih sedikit data terpublikasi yang mendukung validitas aplikasi proses pemodelan kompetensi pada bidang ini. Penelitian yang terpublikasi juga terbatas pada lokasi

Italia, dengan didasarkan pada pengusaha-pengusaha di Italia. Valliere (2017) menyatakan bahwa budaya nasional dan logika institusi nasional secara bersamaan membentuk kepercayaan yang dianut individu, yang pada akhirnya membentuk intensi wirausaha mereka. Hal ini memungkinkan pengusaha UMKM di satu negara memiliki kompetensi yang berbeda dari pengusaha di negara lain. Eksplorasi pemodelan kompetensi pada negara dengan konteks non-Barat menarik untuk diteliti agar memperdalam pemahaman mengenai kompetensi pengusaha UMKM secara lintas budaya.

Proses pemodelan kompetensi pada bidang UMKM penting untuk dilakukan karena kegiatan usaha sangat menentukan kondisi perekonomian suatu negara. Selain menyerap banyak tenaga kerja, kegiatan usaha juga memberikan sumbangan besar ke pendapatan negara dan menjadi media penyalur ide serta inovasi masyarakat. Layaknya teori kompetensi umum yang diutarakan oleh Boyatzis (2009) dan rekan-rekan, kompetensi pengusaha juga terbukti menjadi pemrediksi kuat dari kesuksesan sebuah bisnis (Ahmad, et al. 2010). Penelitian tersebut mengkonfirmasi argumen Gibb & Hannon (2005) yang menyatakan bahwa pada UMKM, keunggulan bersaing dapat dicapai dan dipertahankan melalui keterampilan yang dimiliki pemilik usaha, terlepas dari hambatan yang berkaitan dengan ukuran usaha.

Argumen mengenai kegiatan wirausaha memberikan kontribusi positif dalam hal penyerapan tenaga kerja di lokasi Jawa Tengah dibuktikan melalui data yang dihimpun oleh Dinas Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah berikut:

**Tabel 1.2**

***Time Series Data UMKM Jawa Tengah Tahun 2014-Triwulan II Tahun 2018***

Deskripsi Data	2014	2015	2016	2017	2018 (s/d Triwulan II)
Jumlah UMKM (unit)	99.681	108.937	115.751	133.679	138.233
Penyerapan Tenaga Kerja (orang)	608.893	740.740	791.767	918.455	946.434
Aset (Rp miliar)	13.947	19.046	22.891	26.249	27.136
Omzet (Rp miliar)	24.587	29.113	43.570	49.247	50.726

*Sumber: Dinas Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah Provinsi Jawa Tengah, 2018.*

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa setiap tahun, jumlah UMKM terus mengalami peningkatan, dari 99.681 unit pada tahun 2014 menjadi 138.233 unit pada triwulan II tahun 2018. Sejalan dengan peningkatan unit adalah jumlah tenaga kerja yang diserap, dari 608.893 orang pada tahun 2014 menjadi 946.434 orang pada triwulan II tahun 2018. Informasi tambahan yang didapatkan atas peningkatan UMKM dan penyerapan tenaga kerja adalah turut meningkatkan aset dan omzet yang didapatkan oleh para pengusaha, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepemilikan modal untuk diputar kembali dan sumbangan pajak yang mereka berikan pada negara. Hal ini merupakan alasan pemerintah semakin menggiatkan program binaan pada UMKM yang terdaftar.

Salah satu upaya peningkatan kualitas UMKM adalah dengan meningkatkan kompetensi yang dimiliki pengusaha. Penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya telah membuktikan bahwa teknik BEI berhasil mengidentifikasi kompetensi yang berkaitan langsung dengan peningkatan kinerja dan dijadikan acuan dalam penyusunan program pelatihan di Italia. Informasi mengenai kompetensi pengusaha tersebut menghasilkan peningkatan nyata atas

kinerja usaha mereka serta memberikan pemahaman kepada para pengusaha bahwa perilaku tertentu yang mereka miliki akan memberikan potensi dampak pada bisnis, baik dari sisi positif maupun negatif. Mengacu pada argumen Valliere (2017) tentang peran budaya nasional terhadap intensi dan kompetensi pengusaha negara tersebut, serta untuk menutup *gap* pada penelitian terdahulu dan memberikan informasi berguna bagi pengusaha di Jawa Tengah, dilakukanlah penelitian tentang proses pemodelan kompetensi pengusaha pada bidang UMKM, khususnya oleh-oleh khas Jawa Tengah dengan menggunakan teknik BEI. Pemilihan bidang tersebut dilakukan karena saat ini, pengusaha makanan oleh-oleh khas Jawa Tengah seperti produsen lumpia, bandeng presto, tahu bakso, dan makanan khas daerah Jawa Tengah lainnya sedang menghadapi gempuran produk oleh-oleh kekinian. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan panduan bagi para pengusaha makanan oleh-oleh khas Jawa Tengah khususnya, dan pengusaha berbagai bidang di Jawa Tengah umumnya, untuk meningkatkan daya saing melalui peningkatan kompetensi. Diharapkan, peningkatan daya saing tersebut tidak hanya memberikan dampak positif bagi pengusaha, tetapi juga membantu penyerapan tenaga kerja, menambah pendapatan daerah, dan menciptakan citra positif wilayah Jawa Tengah melalui kualitas oleh-olehnya.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang, dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi terbukti dapat memprediksi kinerja tinggi dari seseorang pada berbagai sektor. Teknik BEI dapat digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki seseorang yang berhubungan dengan pekerjaan secara akurat. Dengan didukung oleh Tes U Mann-Whitney, teknik BEI dapat dikembangkan

untuk mengetahui kompetensi pembeda antara seseorang yang memiliki kinerja tinggi dengan seseorang yang memiliki kinerja rata-rata. Hasil dari analisis ini dapat digunakan sebagai acuan para karyawan mengenai kompetensi apa yang harus mereka kembangkan agar kinerja mereka dapat meningkat.

Aplikasi BEI telah dilakukan pada berbagai bidang, salah satunya adalah bidang UMKM. Namun, mayoritas literatur tentang kompetensi sebagai pemrediksi kinerja pengusaha dilakukan di Eropa (Camuffo & Gerli, 2004; Gerli et al., 2012). Di Indonesia, khususnya Jawa Tengah, belum pernah dilakukan analisis tentang kompetensi yang dimiliki oleh para pengusaha serta kompetensi yang berhubungan dengan kinerja tinggi. Oleh karena itu, peneliti ingin mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki oleh pengusaha UMKM di Jawa Tengah dengan menggunakan teknik BEI. Berangkat dari fenomena tersebut, disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Apa saja kompetensi umum dan kompetensi pembeda yang membedakan kinerja tinggi dengan kinerja rata-rata yang dimiliki pengusaha UMKM oleh-oleh khas Jawa Tengah?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini memiliki tujuan dan kegunaan bagi beberapa pihak. Pada subbab di bawah akan dijelaskan tujuan dan kegunaan dari penelitian.

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui kompetensi umum dan kompetensi pembeda dari pengusaha yang memiliki kinerja tinggi dengan kinerja rata-rata.



### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan dilakukannya penelitian ini antara lain:

#### **1. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini memberikan sumbangan teoritis dalam hal kompetensi yang dimiliki oleh pengusaha Indonesia, khususnya daerah Jawa Tengah serta melengkapi bank kompetensi pengusaha dunia.

#### **2. Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi para manajer atau pengusaha yang ingin mengukur kompetensi yang dimiliki oleh diri sendiri maupun bawahan. Selain itu, hasil penelitian berupa kompetensi apa saja yang berkaitan langsung dengan kinerja tinggi dapat dijadikan panduan bagi para pengusaha yang ingin meningkatkan usaha yang dimiliki.

### **1.4 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini disusun atas 3 bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam pendahuluan dijelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan

#### **BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

Dalam tinjauan pustakan dijelaskan landasan teori yang berkaitan dengan penelitian serta hasil dari penelitian terdahulu yang membantu dilakukannya penelitian serta analisis hasil penelitian dan kerangka pemikiran.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam metode penelitian dijelaskan metode yang digunakan, partisipan penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisa data.

### **BAB IV ANALISIS DATA**

Dalam analisis data dijelaskan gambaran umum subyek penelitian, proses, dan hasil analisis data.

### **BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

Dalam bab ini dijelaskan simpulan, implikasi kebijakan, keterbatasan penelitian, serta agenda penelitian di masa mendatang.