

**MANAJEMEN KOMPETENSI  
DI JOGJAKARTA MONTESSORI SCHOOL**

**Skripsi**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana**

**Ekonomi (S1)**

**Pada Program Studi Manajemen**

**Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



**Disusun oleh:**

**Theresia Hanna Laksono**

**NPM: 09 03 17706**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
YOGYAKARTA,  
DESEMBER 2013**

**SKRIPSI**

MANAJEMEN KOMPETENSI DI JOGJAKARTA MONTESSORI SCHOOL

**MANAJEMEN KOMPETENSI  
DI JOGJAKARTA MONTESSORI SCHOOL**

NPM: 09 03 17706

Telah dipertahankan di Departemen Pendidikan dan Kebudayaan tanggal 16 Januari 2014

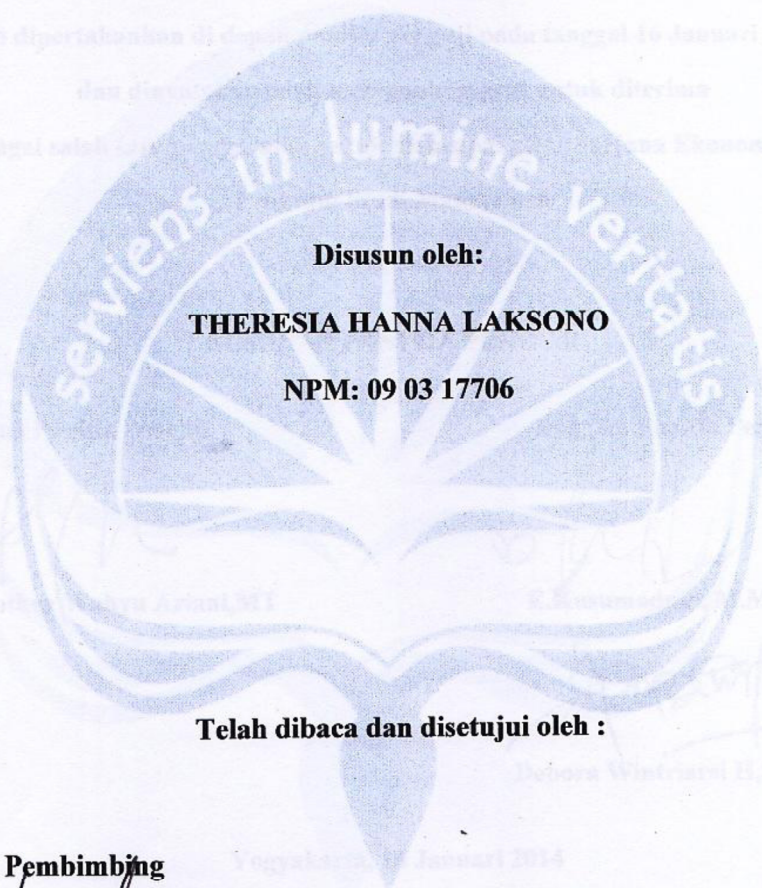
dan disetujui oleh Kepala Departemen Pendidikan dan Kebudayaan

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S1)

**Disusun oleh:**

**THERESIA HANNA LAKSONO**

**NPM: 09 03 17706**



**Telah dibaca dan disetujui oleh :**

**Pembimbing**

A handwritten signature in black ink, appearing to be "E. Kusumadmo", is written over a rectangular box.

**E. Kusumadmo, MM., Ph.D**

**Tanggal 16 Desember 2013**

**SKRIPSI**

**MANAJEMEN KOMPETENSI DI JOGJAKARTA MONTESSORI SCHOOL**

yang dipersiapkan dan disusun oleh

**Theresia Hanna Laksono**

**NPM 09 03 17706**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal 16 Januari 2014

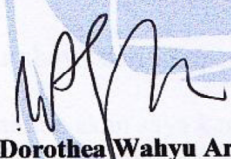
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S1)

**Program Studi Manajemen**

**SUSUNAN PANITIA PENGUJI**

**Ketua Panitia Penguji**

  
**Dr. Dorothea Wahyu Ariani, MT**

**Anggota Panitia Penguji**

  
**E. Kusumadmo, M.M., Ph.D**


  
**Debora Wintriarsi H.S.E., M.M**

**Yogyakarta, 16 Januari 2014**

**Dekan Fakultas Ekonomi**

**Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



  
**Dr. Dorothea Wahyu Ariani, MT**

## **PERNYATAAN**

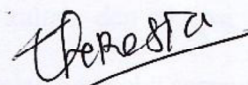
Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

### **MANAJEMEN KOMPETENSI DI JOGJAKARTA MONTESSORI SCHOOL**

benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut dan daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 13 Desember 2013

Yang menyatakan



**Theresia Hanna Laksono**

## **KATA PENGANTAR**

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan penyertaan-Nya kepada penulis selama ini. Kasih dan rahmat yang berlimpah telah membuat penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar. Dimana skripsi ini merupakan tahap pemenuhan demi memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Penulis sungguh menyadari bahwa keberhasilan yang dicapai ini adalah berkat dari dukungan, bantuan dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini secara khusus penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak E. Kusumadmo, MM., Ph.D selaku dosen pembimbing. Terima kasih telah menjadi pembimbing yang hebat dan rendah hati. Terima kasih atas dedikasinya dalam memberikan bimbingan meski di sela-sela jadwal yang padat. Juga atas semangat yang secara sadar maupun tidak Bapak berikan kepada penulis selama proses pengerjaan skripsi.
2. Papah dan Mamah tercinta. Untuk kesabaran, pengertian, kesetiaan, dukungan serta doa yang tiada henti bagi penulis. Terutama saat proses panjang pengerjaan skripsi ini. Selama proses kuliah dan skripsi ini mungkin saya bukanlah yang terbaik, namun saya telah berusaha semampu saya untuk dapat membanggakan mamah dan papah.

3. Adik-adikku tersayang, Vincent dan Inge, penyemangat untuk lekas menyelesaikan skripsi ini sehingga bisa lekas berkumpul bersama. Terima kasih untuk dukungan dan doa-doanya.
4. Sahabat terbaik penulis, Antonius Panji Sastrowijoyo. Terima kasih atas semangat, dorongan, pengertian, kesabarannya atas segala keluh kesah saya dan semua hal lain. Semua hal yang diberikan sangatlah berarti.
5. Jogjakarta Montessori School, yang telah dengan terbuka dan kooperatif membantu penulis di setiap tahapan penulisan. Ucapan terima kasih khusus dari penulis untuk Bapak Harijadi Tjkorohadi, Ibu Vandalina, Ms. Anna, Mr. Slamet, Ms. Krista, Ms. Indri dan semua guru yang telah memberikan input yang sangat berarti bagi penulisan skripsi ini.
6. Teman-teman penulis, khususnya Pipin, Ting”, Nanda, Arum, Benny, Robert, Valen. Juga teman-teman KKN Sumur H-48 : Mas Pandu, Santi, Lintang, Heru, Arman, Andien, Nana dan Theo untuk 1 bulan kebersamaan dan keceriaan. Terima kasih baik atas kebersamaan selama kuliah, dukungan semangat selama pengerjaan skripsi dan juga semangat untuk bisa lekas menyusul wisuda dan bekerja.
7. Para dosen dan staf FE UAJY yang telah memberikan pengajaran dan bantuan yang berarti selama proses perkuliahan.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu penulis sehingga terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang sifatnya membangun akan penulis terima dengan senang hati. Akhir kata, penulis berharap bahwa penulisan skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, Desember 2013

Penulis

Theresia Hanna Laksono



## HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Work! Work like everything depends on you.  
Pray. Pray like everything depends on HIM.”

- Ora et Labora -

Skripsi ini saya persembahkan bagi :

♥ *Papah dan Mamah tercinta*. Terima kasih atas doa & cintanya Pah, Mah.

♥ *Vincent dan Inge*, best brother and sister ever.

♥ *Panji Sastro*. My bestfriend of life.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	viii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
INTISARI .....	xv
<b>BAB I    PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1. 1    Latar Belakang Masalah.....	1
1. 2    Rumusan Masalah .....	5
1. 3    Batasan Masalah.....	5
1. 4    Tujuan Penelitian.....	5
1. 5    Manfaat Penelitian.....	6
1. 6    Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB II    LANDASAN TEORI.....</b>	<b>8</b>
2. 1    Konsep MSDM, Manajemen Strategi dan MSDM Strategis .....	9
1.    Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.    Manajemen Strategi .....	9

3. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis .....	10
2.2 Manajemen Talenta .....	11
1. Sejarah Manajemen Talenta.....	11
2. Definisi dan Konsep .....	13
3. Manfaat dan Urgensi Manajemen Talenta .....	14
2.3 Manajemen Kompetensi.....	17
1. Definisi Kompetensi .....	18
2. Karakteristik Kompetensi .....	19
3. Jenis Kompetensi .....	23
4. Implikasi Pendekatan Manajemen Kompetensi.....	24
5. Model Kompetensi .....	26
2.4 Profil Jogjakarta Montessori School .....	27
1. Sekilas Yayasan Bambini Pelita Bangsa .....	27
2. Visi dan Misi Yayasan.....	28
3. Struktur Organisasi Yayasan Bambini Pelita Bangsa .....	29
4. Sumber Daya Manusia Yayasan Bambini Pelita Bangsa .....	30
5. Manajemen Kompetensi JMS .....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	32
3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	32
3.3 Jenis Data .....	35
3.4 Teknik Analisis Data.....	35
<b>BAB IV HASIL DAN ANALISIS DATA .....</b>	<b>43</b>
5.1 Tahapan Analisis .....	43
1. Pengumpulan Data .....	43

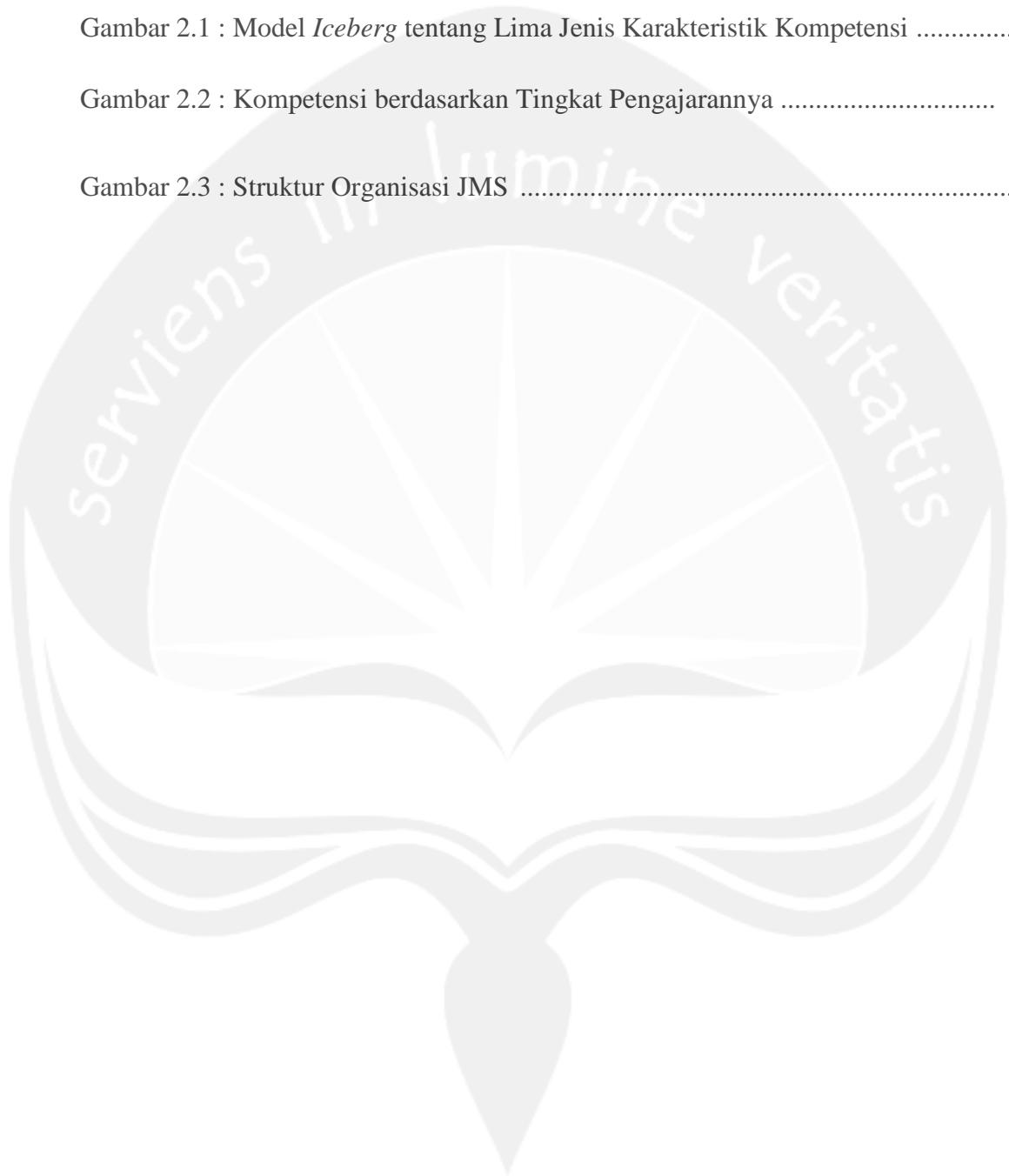
2. Profil Kompetensi .....	45
3. Sampel Kriteria .....	68
4. Tahap Pengkajian dan Penyempurnaan Model Kompetensi.....	69
5. Tahap Validasi Model Kompetensi.....	70
6. Uji Coba Model.....	70
7. Tahap Implementasi Model Kompetensi .....	71
5.2 Hasil Penelitian .....	72
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>75</b>
1. Kesimpulan .....	75
2. Implikasi Manajerial .....	76
3. Keterbatasan Penelitian .....	77
4. Saran .....	79
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>81</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>84</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Sejarah Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
Tabel 4.1 : Kompetensi Inti A 1 .....	46
Tabel 4.2 : Kompetensi Inti A 2 .....	47
Tabel 4.3 : Kompetensi Inti A 3 .....	48
Tabel 4.4 : Kompetensi Inti A 4 .....	49
Tabel 4.5 : Kompetensi Inti A 5 .....	50
Tabel 4.6 : Kompetensi Perilaku B 1 .....	52
Tabel 4.7 : Kompetensi Perilaku B 2 .....	53
Tabel 4.8 : Kompetensi Perilaku B 3 .....	54
Tabel 4.9 : Kompetensi Perilaku B 4 .....	55
Tabel 4.10 : Kompetensi Perilaku B 5 .....	56
Tabel 4.11 : Kompetensi Perilaku B 6 .....	57
Tabel 4.12 : Kompetensi Perilaku B 7 .....	58
Tabel 4.13 : Kompetensi Perilaku B 8 .....	59
Tabel 4.14 : Kompetensi Perilaku B 9 .....	60
Tabel 4.15 : Kolom Data (Lembar untuk Guru) .....	61
Tabel 4.16 : Form Asesmen Kompetensi Perilaku (Lembar untuk Asesor) .....	62
Tabel 4.17 : Kompetensi Fungsional C 1 .....	66
Tabel 4.18 : Kompetensi Fungsional C 2 .....	67

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Model <i>Iceberg</i> tentang Lima Jenis Karakteristik Kompetensi .....	21
Gambar 2.2 : Kompetensi berdasarkan Tingkat Pengajarannya .....	22
Gambar 2.3 : Struktur Organisasi JMS .....	29



## DAFTAR LAMPIRAN

LampiranI : Form Asesmen (lembar untuk guru) .....	84
LampiranII : Rekap hasil Uji Coba Model Kompetensi .....	99
LampiranIII : Data Verbatim Sampel Kriteria .....	142



**MANAJEMEN KOMPETENSI**  
**DI JOGJAKARTA MONTESSORI SCHOOL**

**Disusun oleh:**

**Theresia Hanna Laksono**

**NPM: 09 03 17706**

**Dosen Pembimbing**

**E Kusumadmo, MM., Ph.D**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menyajikan suatu hasil yaitu model kompetensi untuk Jogjakarta Montessori School (JMS). Model kompetensi yang dibuat adalah untuk seluruh level tenaga pengajar, baik di jenjang pra-sekolah maupun sekolah dasar. Penelitian ini menggunakan metode panel ahli dan wawancara para guru dari berbagai level. Wawancara yang dilakukan ini menggunakan pertanyaan semi terstruktur yang akan digunakan untuk tahap sampel kriteria. Rumusan masalah yang mencakup proses identifikasi, merangkai dan menetapkan model kompetensi direalisasikan melalui tujuh tahapan. Ketujuh tahapan tersebut ialah pengumpulan data, pembuatan profil kompetensi, sampel kriteria, pengkajian dan penyempurnaan model kompetensi, validasi model, tahap uji coba dan tahap implementasi. Hasil penelitian ini adalah model kompetensi tenaga pengajar di JMS yang terdiri dari kamus kompetensi inti, perilaku dan fungsional.

**Kata kunci:** manajemen kompetensi, kamus kompetensi, model kompetensi, manajemen talenta, *assessment centre*.