

Perancangan Model Kompetensi Behaviour Berbasis *Job Competency Assessment* (JCA): Studi Kasus Perusahaan Otobus

Dodi Permadi*, Suci Fika Widyana, Noneng Nurjanah, Jaka Maulana, Dera Thorfiani, Ade Pipit Fatmawati, Ali Mohamad Rezza

Universitas Logistik dan Bisnis Internasional, Indonesia

Email: dodi@ulbi.ac.id

Keywords:

behavioral competency; job competency assessment; design science research; human resource management; transportation

Abstract

Organizational transformation in the era of digital competition requires strategic human resource management, specifically through the development of measurable and relevant competencies. This study aims to design a Behavioral Competency Model for a public transportation provider based on Job Competency Assessment (JCA), utilizing a Design Science Research (DSR) approach. The research employed a qualitative methodology involving document and content analysis, thematic coding, and conceptual mapping of the 2025 HR Competency Dictionary, supplemented by a comprehensive literature review. The results yielded a layered behavioral competency model consisting of core, general, leadership, and functional competencies, structured into a four-level hierarchy: basic, intermediate, advanced, and strategic. This model effectively integrates work behavior and organizational performance while fostering a culture of safety, public service, and integrity. The findings demonstrate that behavioral competencies are not merely individual attributes but strategic mechanisms linking individual performance to organizational excellence and successful institutional transformation. The primary contribution of this research is the development of an evidence-based behavioral competency model that aligns JCA principles with the strategic needs of the public transportation sector. Furthermore, it enriches competency management literature with a conceptual framework adaptable to the challenges of operational safety, public service, and digital transformation.

Kata Kunci:

kompetensi perilaku; job competency assessment; design science; manajemen SDM; transportasi

Abstrak

Transformasi organisasi di era persaingan global dan digital menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang semakin strategis, khususnya melalui pengembangan kompetensi yang terukur, kontekstual, dan relevan dengan tuntutan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk merancang Model Kompetensi Behaviour di Perusahaan Otobus berbasis *Job Competency Assessment* (JCA) dengan pendekatan Design Science Research melalui studi kasus di di Perusahaan Otobus yang bergerak pada sektor transportasi publik. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis dokumen, content analysis, thematic coding, dan conceptual mapping terhadap Kamus Kompetensi SDM Perusahaan Otobus 2025, serta kajian literatur. Hasil penelitian menghasilkan sebuah model kompetensi behaviour berarsitektur berlapis yang terdiri atas core, general, leadership, dan functional competencies, serta struktur level kompetensi berjenjang (basic, intermediate, advanced, dan

strategic). Model ini terbukti mampu mengintegrasikan perilaku kerja, kinerja organisasi, dan pembentukan budaya keselamatan, pelayanan publik, serta integritas. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kompetensi perilaku bukan hanya atribut individual, tetapi merupakan mekanisme strategis organisasi yang menghubungkan kinerja individu dengan keunggulan organisasi dan keberhasilan transformasi institusional. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengembangan model kompetensi behaviour berbasis bukti empiris melalui integrasi JCA dan kebutuhan strategis organisasi publik sektor transportasi, sekaligus memperkaya literatur manajemen kompetensi dengan kerangka konseptual yang adaptif terhadap tantangan keselamatan operasional, layanan publik, dan transformasi digital

PENDAHULUAN

Transformasi organisasi pada era persaingan global dan digital menempatkan sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor strategis utama dalam penciptaan keunggulan bersaing dan keberlanjutan organisasi. Baik organisasi publik maupun privat menghadapi tekanan yang semakin besar untuk meningkatkan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan akuntabilitas kinerja melalui pengelolaan kompetensi SDM yang lebih sistematis dan terukur (Fatmasari Wijayanti & Retno Titi Sari, 2023). Dalam konteks organisasi sektor publik, kebutuhan tersebut menjadi semakin krusial karena tuntutan pelayanan publik yang kompleks, regulasi yang ketat, serta ekspektasi kinerja yang tinggi dari pemangku kepentingan (Adekamwa et al., 2024; Jasmin Amba et al., 2025; Wardana & Frinaldi, 2024).

Berbagai studi menunjukkan bahwa kompetensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, produktivitas, promosi jabatan, serta efektivitas pencapaian tujuan strategis (Alvin Rahadiyansyah et al., 2025; Syah et al., 2024). Kompetensi tidak hanya dipahami sebagai kumpulan keterampilan teknis, tetapi mencakup pengetahuan, sikap, nilai, dan perilaku kerja yang dapat diamati dan diukur sebagai prediktor kinerja unggul (Skorková, 2016). Dengan demikian, pengelolaan kompetensi tidak dapat dilepaskan dari sistem manajemen kinerja, pengembangan karier, serta strategi organisasi secara keseluruhan. Praktik pengelolaan kompetensi di banyak organisasi masih menghadapi persoalan mendasar salah satu penelitian menemukan adanya kesenjangan antara uraian jabatan formal dan praktik kerja aktual, yang menyebabkan kebingungan peran, penurunan produktivitas, serta ketiadaan standar kompetensi jabatan yang jelas (Kartika & Damaika, 2023). Sebagian besar penelitian sebelumnya memfokuskan pengembangan kompetensi pada aspek teknis dan manajerial, sementara dimensi kompetensi perilaku (*behavioural competency*) yang menjadi penentu kualitas layanan, kepemimpinan, etika kerja, serta budaya organisasi masih relatif kurang dieksplorasi secara terstruktur, khususnya dalam konteks perusahaan sektor transportasi. Padahal, literatur manajemen SDM menegaskan bahwa keberhasilan organisasi publik sangat ditentukan oleh kesesuaian antara kompetensi individu dengan tuntutan perilaku kerja yang mencerminkan nilai, norma, dan standar pelayanan publik (Skorková, 2016).

Kajian-kajian pengembangan model kompetensi yang ada umumnya menghasilkan model konseptual generik, seperti pengembangan *key competency model* pada sektor manufaktur dan industri 4.0 (El Asame & Wakrim, 2018; Jerman et al., 2020; Staškeviča, 2019) yang belum secara spesifik mengintegrasikan hasil asesmen kompetensi jabatan aktual (*Job Competency Assessment/JCA*) ke dalam perancangan model kompetensi perilaku berbasis kebutuhan organisasi. Keterbatasan ini menciptakan *research gap* penting: belum tersedianya model kompetensi perilaku yang dikembangkan secara *evidence-based* dari hasil asesmen jabatan nyata dalam konteks organisasi layanan publik (Nur, 2025; Rachmawaty et al., 2025).

Dalam konteks tersebut, Perusahaan Otobus sebagai organisasi transportasi publik menghadapi tantangan strategis dalam memastikan keselarasan antara kompetensi karyawan, tuntutan perilaku layanan, serta transformasi organisasi yang sedang berlangsung. Kinerja layanan transportasi publik sangat dipengaruhi oleh perilaku kerja pegawai di garis depan maupun manajerial, mulai dari disiplin, tanggung jawab, komunikasi, orientasi layanan, hingga integritas profesional. Oleh karena itu, pengembangan model kompetensi behaviour yang terintegrasi dengan *Job Competency Assessment* (JCA) menjadi kebutuhan mendesak untuk mendukung pengambilan keputusan SDM, pengembangan karier, penilaian kinerja, serta pembentukan budaya kerja unggul (Djati & Afiah, 2026; Sari et al., 2024).

Meskipun berbagai penelitian telah membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, promosi jabatan, dan efektivitas organisasi (Alvin Rahadiyansyah et al., 2025; Syahputra & Tanjung, 2020), kajian-kajian tersebut masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang memotret hubungan antar variabel tanpa menggali secara mendalam bagaimana model kompetensi itu dirancang dan dibangun dari konteks kerja nyata organisasi. Penelitian lain berfokus pada pemetaan kompetensi berbasis uraian jabatan atau kebutuhan generik (Fitriani & Halik, 2023; Kartika & Damaika, 2023), namun belum mengintegrasikan hasil asesmen kompetensi jabatan aktual (*Job Competency Assessment/JCA*) sebagai fondasi utama pengembangan model kompetensi perilaku (*behavioural competency model*).

Di sisi lain, model-model kompetensi yang dikembangkan dalam literatur internasional cenderung bersifat konseptual dan lintas sektor (Jerman et al., 2020; Skorková, 2016), sehingga belum sepenuhnya menjawab kebutuhan spesifik organisasi sektor publik dan layanan publik yang sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku kerja, etika pelayanan, dan nilai organisasi. Berdasarkan kondisi tersebut, novelty utama penelitian ini terletak pada: Perancangan model kompetensi behaviour yang dibangun secara langsung dari hasil *Job Competency Assessment* (JCA) sebagai basis empiris, Penerapan pendekatan design science berbasis studi kasus perusahaan Otobus di bidang transportasi publik yang masih sangat terbatas dalam literatur, dan Integrasi antara kompetensi jabatan, dimensi perilaku kerja, dan kebutuhan strategis organisasi ke dalam satu kerangka model kompetensi yang aplikatif dan operasional.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk merancang model kompetensi perilaku berbasis *Job Competency Assessment* (JCA) melalui pendekatan kualitatif desain model (*design science*) dengan studi kasus pada perusahaan Otobus. Penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengayaan literatur manajemen kompetensi di sektor publik, tetapi juga menawarkan kerangka praktis bagi organisasi dalam membangun sistem kompetensi yang lebih objektif, kontekstual, dan selaras dengan tuntutan kinerja organisasi modern. Manfaat penelitian ini mencakup manfaat teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen kompetensi di sektor publik dengan menawarkan model kompetensi perilaku berbasis bukti empiris dan kontekstual, sekaligus menjawab kritik terhadap lemahnya relevansi dan daya prediksi model kompetensi generik. Secara praktis, model yang dihasilkan dapat menjadi kerangka operasional bagi perusahaan otobus dan organisasi sektor transportasi lainnya dalam membangun sistem rekrutmen, penilaian kinerja, pengembangan karier, dan suksesi jabatan yang lebih objektif, terukur, dan selaras dengan tuntutan keselamatan, pelayanan publik, serta transformasi digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *Design Science Research* (DSR) yang dipadukan dengan studi kasus organisasi. Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian bukan sekadar menjelaskan fenomena, melainkan merancang artefak manajerial berupa model kompetensi behaviour yang dapat langsung diimplementasikan dalam sistem pengelolaan SDM organisasi. *Design science* sangat sesuai untuk penelitian pengembangan model kompetensi karena menekankan proses *problem identification–design–development–evaluation* dalam konteks nyata organisasi (El Asame & Wakrim, 2018). Selain itu, pendekatan ini juga sejalan dengan pandangan situasionalis yang menegaskan bahwa kompetensi harus dikembangkan berdasarkan konteks organisasi dan tuntutan kerja aktual (Lo et al., 2015a). Studi kasus dilakukan secara mendalam pada perusahaan Otobus sebagai organisasi sektor transportasi publik yang menghadapi tuntutan tinggi dalam keselamatan operasional, kualitas layanan, serta transformasi organisasi. Penggunaan studi kasus memungkinkan eksplorasi komprehensif terhadap dinamika kompetensi perilaku dalam konteks kerja nyata, sebagaimana direkomendasikan dalam pengembangan model kompetensi kontekstual (Asumeng, 2014).

Objek penelitian adalah pengembangan Model Kompetensi *Behaviour* SDM perusahaan Otobus yang dirancang berbasis *Job Competency Assessment* (JCA). Konteks penelitian berada pada sistem pengelolaan SDM perusahaan Otobus yang telah memiliki Kamus Kompetensi SDM perusahaan Otobus Tahun 2025 sebagai dokumen kebijakan dan referensi internal utama. Dokumen tersebut memuat peta kompetensi teknis dan perilaku lintas jabatan dan unit kerja serta deskripsi indikator perilaku pada berbagai level jabatan yang digunakan sebagai dasar perencanaan SDM, pengembangan karier, penilaian kinerja, dan promosi jabatan (Aman, 2022).

Sumber data utama penelitian ini terdiri dari tiga jenis, yaitu: (1) Dokumentasi organisasi, khususnya Kamus Kompetensi perusahaan Otobus 2025 sebagai artefak empiris utama; (2) Data *Job Competency Assessment* (JCA) yang digunakan perusahaan Otobus untuk memetakan kesenjangan kompetensi jabatan aktual; dan (3) Kajian literatur ilmiah mengenai model kompetensi, kompetensi perilaku, dan kinerja organisasi. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik analisis dokumen dan studi literatur sistematis. Analisis dokumen digunakan untuk mengekstraksi seluruh indikator kompetensi perilaku dan struktur jabatan dari dokumen perusahaan Otobus, sementara kajian literatur digunakan untuk memvalidasi dimensi perilaku yang relevan, sebagaimana dianjurkan dalam pengembangan competency model yang berbasis bukti (El Asame & Wakrim, 2018; Markus et al., 2005).



Gambar 1. Tahapan Perancangan Model Kompetensi Behaviour SDM Perusahaan Otobus Berbasis Design Science

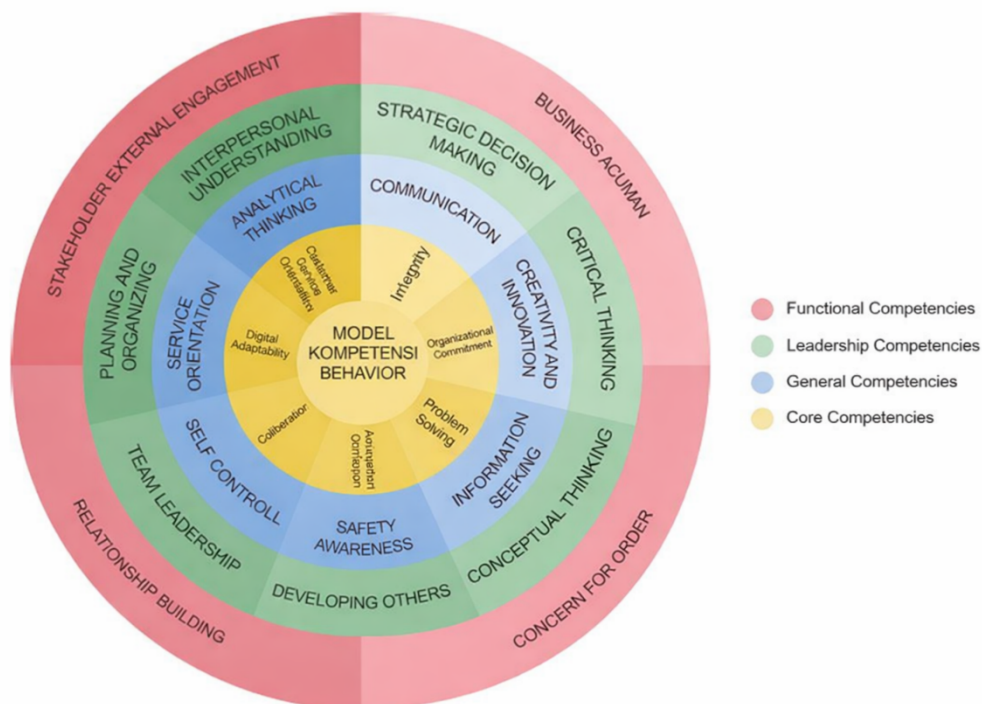
Sumber: Olahan penulis (2026)

Pengembangan model dilakukan melalui lima tahap utama seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 2. Pertama, identifikasi masalah, yaitu kebutuhan organisasi akan model kompetensi perilaku yang lebih terstruktur dan terintegrasi dengan JCA untuk menjawab tuntutan layanan publik dan transformasi organisasi. Kedua, analisis kebutuhan, yang dilakukan dengan memetakan tuntutan strategis perusahaan Otobus dan hasil JCA untuk menentukan kompetensi perilaku inti. Ketiga, perancangan dan pengembangan model, yaitu menyusun struktur kompetensi behaviour yang mengintegrasikan dimensi perilaku, indikator kerja, serta level jabatan. Keempat, validasi konseptual dan organisasional, dengan menguji konsistensi model terhadap struktur organisasi perusahaan Otobus dan fungsi manajemen SDM. Kelima, evaluasi dan penyempurnaan, yaitu menilai kesesuaian model dengan kebutuhan kinerja dan budaya organisasi. Tahapan ini mengikuti prinsip DSR yang menekankan bahwa artefak manajerial harus dibangun dari masalah nyata dan diuji dalam konteks implementasi (Asumeng, 2014; El Asame & Wakrim, 2018).

Analisis data dilakukan menggunakan content analysis, thematic coding, dan conceptual mapping. *Content analysis* digunakan untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan seluruh indikator perilaku kerja dari dokumen perusahaan OtobusI. *Thematic coding* digunakan untuk mengelompokkan kompetensi perilaku ke dalam dimensi konseptual utama seperti kepemimpinan, komunikasi, etika, orientasi layanan, dan pengendalian risiko. *Conceptual mapping* digunakan untuk membangun hubungan antara hasil JCA, tuntutan strategis organisasi, dan struktur akhir model kompetensi *behaviour*. Pendekatan analisis ini memastikan bahwa model yang dihasilkan tidak bersifat generik, tetapi kontekstual dan relevan dengan tuntutan organisasi, sesuai dengan kritik terhadap penggunaan model kompetensi generik dalam literatur manajemen SDM (Lo et al., 2015a; Markus et al., 2005).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menghasilkan sebuah Model Kompetensi *Behaviour* SDM perusahaan Otobus yang dikembangkan secara sistematis melalui integrasi antara hasil *Job Competency Assessment* (JCA), tuntutan strategis organisasi, serta karakteristik spesifik layanan transportasi publik. Model ini dirancang sebagai kerangka operasional yang berfungsi sebagai fondasi pengelolaan sumber daya manusia secara menyeluruh, mulai dari proses rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, promosi dan suksesi jabatan, hingga pembentukan dan penguatan budaya kerja unggul di lingkungan perusahaan. Berdasarkan hasil perancangan model sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2, kompetensi *behaviour* SDM perusahaan Otobus, dibangun dalam sebuah arsitektur kompetensi berlapis yang mencerminkan integrasi antara nilai dasar individu, kemampuan kerja universal, kapasitas kepemimpinan, serta tuntutan fungsional organisasi. Model Kompetensi Behaviour SDM perusahaan Otobus terdiri atas empat kelompok utama kompetensi, yaitu *Core Competencies*, *General Competencies*, *Leadership Competencies*, dan *Functional Competencies*.



Gambar 2. Kompetensi behaviour SDM Perusahaan Otobus

Sumber: Olahan penulis berdasarkan data *Job Competency Assessment* dan Kamus Kompetensi SDM Perusahaan Otobus (2026)

Lapisan terdalam (*Core Competencies*) merepresentasikan fondasi karakter dan nilai personal karyawan di perusahaan Otobus yang meliputi *integrity*, *adaptability*, *collaboration*, *problem solving*, dan *continuous improvement*. Lapisan kedua (*General Competencies*) mencerminkan kapabilitas kerja universal yang mendukung efektivitas operasional, seperti *communication*, *information seeking*, *conceptual thinking*, *analytical thinking*, *creativity and innovation*, serta *self control*. Lapisan ketiga (*Leadership Competencies*) menggambarkan kapasitas kepemimpinan dan pengaruh individu dalam organisasi yang mencakup *strategic decision making*, *critical thinking*, *developing others*, *team leadership*, *service orientation*, *planning and organizing*, *interpersonal understanding*, dan *safety awareness*. Lapisan terluar (*Functional Competencies*) merefleksikan tuntutan fungsional dan peran jabatan yang berkaitan langsung dengan keberlanjutan kinerja organisasi, meliputi *business acumen*, *concern for order*, *relationship building*, *stakeholder engagement*, dan *selfleadership*. Struktur

berlapis ini menunjukkan bahwa kompetensi behaviour karyawan Perusahaan Otobus berkembang secara integratif dari karakter personal menuju peran strategis organisasi, sehingga membentuk sistem kompetensi yang holistik, adaptif, dan selaras dengan kebutuhan transformasi perusahaan Otobus sebagai organisasi transportasi publik modern.

Setiap dimensi kompetensi behaviour dalam model ini diklasifikasikan ke dalam empat level kompetensi (tabel 1), yaitu *Basic*, *Intermediate*, *Advanced*, dan *Strategic*. *Basic Level* menunjukkan penguasaan perilaku dasar dan penerapan minimal sesuai standar kerja. *Intermediate Level* mencerminkan konsistensi perilaku dan tanggung jawab yang lebih luas dalam menjalankan peran kerja. *Advanced Level* menggambarkan pengaruh perilaku individu terhadap kinerja tim dan efektivitas proses kerja. Sementara itu, *Strategic Level* merepresentasikan perilaku yang memiliki dampak strategis terhadap arah organisasi, budaya kerja, dan pencapaian tujuan jangka panjang (Tabel 1.). Struktur berjenjang ini memungkinkan perusahaan Otobus menyesuaikan pengelolaan kompetensi behaviour dengan jenjang jabatan, mulai dari level operasional hingga manajerial strategis, sehingga sistem pengembangan SDM dapat berlangsung lebih objektif, terukur, dan berkelanjutan.

Tabel 1. Penyusunan Empat Level Kompetensi Behaviour, Kompetensi Customer Service Orientation

NO	KOMPETENSI	LVL	DESKRIPSI	PERILAKU KUNCI YANG DIHARAPKAN
1	<i>Customer Service Orientation</i> Kemampuan untuk berfokus pada pelayanan dan kebutuhan pelanggan dengan merancang, mendorong dan mendukung penyampaian hasil (produk dan jasa) yang melebihi harapan	1	Mulai memahami pentingnya layanan pelanggan dan bertanggung jawab untuk memberikan layanan dasar kepada pelanggan	Mendengarkan dan menghargai kebutuhan, saran dan umpan balik dari pelanggan. Menyambut pelanggan dengan sikap ramah dan profesional. Memberikan informasi yang jelas dan akurat sesuai dengan prosedur yang ada. Menangani permintaan pelanggan dengan cara yang efisien dan sesuai standar organisasi. Menyelesaikan masalah sederhana atau pertanyaan yang sering diajukan dengan bimbingan atau pengawasan. Mengikuti arahan atau prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam menangani keluhan atau permintaan pelanggan.
		2	Mampu menangani interaksi pelanggan yang lebih kompleks dan menawarkan solusi yang sesuai dan dapat beradaptasi dengan situasi yang lebih beragam dan mengatasi masalah tanpa banyak bimbingan.	Mendengarkan dengan cermat untuk memahami kebutuhan dan harapan pelanggan. Memberikan solusi yang relevan dan sesuai dengan masalah atau pertanyaan pelanggan. Beradaptasi dengan permintaan atau situasi yang berbeda, menunjukkan fleksibilitas. Menangani keluhan pelanggan dengan empati dan berusaha mencari solusi yang memadai Mengikuti prosedur namun juga mampu berinovasi dalam memberikan solusi yang memuaskan pelanggan.
		3	Memiliki keterampilan yang lebih matang dalam menangani berbagai masalah pelanggan dan mengelola hubungan jangka panjang dengan pelanggan dengan berfokus pada pengalaman pelanggan yang positif.	Membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan. Menangani masalah atau keluhan dengan efisien dan efektif dan mempertahankan hubungan positif dengan pelanggan. Menyediakan layanan pelanggan yang melebihi harapan, dengan fokus pada kualitas dan kepuasan jangka panjang. Mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan memberikan solusi yang proaktif.

NO	KOMPETENSI	LVL	DESKRIPSI	PERILAKU KUNCI YANG DIHARAPKAN
				Memberikan pelatihan atau berbagi praktik terbaik dengan rekan kerja dalam melayani pelanggan.
4	Memilik keterampilan lebih lanjut dalam melayani pelanggan dan mampu menangani situasi yang sangat kompleks atau krisis dan memiliki pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pelanggan serta dapat mengelola pengalaman pelanggan di tingkat yang lebih strategis.			Mengelola pengalaman pelanggan di seluruh titik interaksi, memastikan konsistensi dalam pelayanan. Menangani keluhan atau masalah pelanggan yang sangat kompleks dengan ketenangan dan keahlian. Menganalisis umpan balik pelanggan untuk merumuskan perbaikan layanan yang lebih luas. Mendorong inovasi dalam cara melayani pelanggan untuk meningkatkan efisiensi dan kepuasan. Mengembangkan cara baru untuk kepuasan dan pengalaman pelanggan

Sumber: Olahan penulis berdasarkan Kamus Kompetensi SDM Perusahaan Otobus Tahun 2025 dan hasil *Job Competency Assessment* (2026)

Model kompetensi behaviour SDM ini tidak berdiri sendiri, melainkan terintegrasi secara langsung dengan seluruh fungsi utama manajemen SDM. Dalam proses rekrutmen dan seleksi, model ini menjadi dasar penentuan kriteria perilaku kerja unggul. Pada fungsi pengembangan SDM, model ini digunakan sebagai referensi utama penyusunan program pelatihan, coaching, dan pengembangan karier. Dalam sistem penilaian kinerja, indikator perilaku dalam model digunakan sebagai instrumen evaluasi kinerja tahunan. Pada proses promosi dan suksesi jabatan, model berfungsi sebagai dasar objektif dalam pengambilan keputusan strategis. Selain itu, model ini juga berperan sebagai instrumen pembentukan dan penguatan budaya organisasi di perusahaan agar seluruh perilaku kerja individu selaras dengan nilai, visi, dan misi perusahaan.

Penerapan Model Kompetensi Behaviour SDM memberikan nilai strategis yang signifikan bagi organisasi. Model ini meningkatkan objektivitas dalam pengambilan keputusan SDM, menyelaraskan perilaku individu dengan visi dan misi perusahaan, memperkuat budaya keselamatan dan pelayanan publik, serta mendukung keberhasilan transformasi perusahaan Otobus sebagai perusahaan transportasi modern yang profesional, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

Analisis lanjutan terhadap hasil *Job Competency Assessment* dan *Kamus Kompetensi SDM* menunjukkan bahwa kompetensi perilaku perusahaan Otobus dikembangkan dalam arsitektur kompetensi multi-level yang sangat sistematis. Setiap kompetensi tidak hanya didefinisikan secara konseptual, tetapi juga diterjemahkan ke dalam empat hingga lima tingkat kematangan perilaku yang menggambarkan progresi kapasitas individu dari level operasional hingga strategis. Model ini membuktikan bahwa perusahaan tidak memandang kompetensi sebagai atribut statis, melainkan sebagai proses perkembangan perilaku kerja berkelanjutan, sejalan dengan pandangan (Lo et al., 2015a) bahwa kompetensi harus bersifat *developmental, contextual, and dynamic*.

Hasil penelitian ini secara kuat menegaskan bahwa efektivitas model kompetensi sangat ditentukan oleh sejauh mana model tersebut berakar pada realitas kerja empiris dan mampu menerjemahkan tuntutan organisasi ke dalam indikator perilaku yang dapat diamati dan diukur. Temuan ini menguatkan argumen (Markus et al., 2005) yang mengkritik kecenderungan organisasi menggunakan kamus kompetensi generik yang miskin konteks dan lemah daya prediksinya terhadap kinerja. Model perusahaan Otobus menunjukkan pendekatan sebaliknya:

kompetensi tidak dirumuskan sebagai atribut abstrak, melainkan sebagai pola perilaku kerja konkret yang muncul dari dinamika operasional transportasi publik, risiko keselamatan, dan tekanan pelayanan.

Struktur level kompetensi perusahaan Otobus juga mencerminkan logika perkembangan kompetensi sebagai proses dinamis, bukan kondisi statis. Progresi dari perilaku operasional menuju kapasitas strategis yang tercermin dalam kompetensi seperti Team Leadership, Developing Others, dan Stakeholder Engagement memperlihatkan transformasi peran individu dari *job performer* menjadi *organizational value creator*. Hal ini konsisten dengan teori perkembangan kompetensi (Bharwani & Talib, 2017), yang menyatakan bahwa kompetensi manajerial berkembang secara berjenjang dari penguasaan tugas, kemampuan relasional, hingga kepemimpinan strategis yang membentuk keunggulan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa keunggulan organisasi tidak hanya lahir dari sistem, struktur, dan teknologi, tetapi terutama dari arsitektur perilaku manusia yang menopang sistem tersebut. Dengan kata lain, model perusahaan Otobus menunjukkan bahwa keunggulan bersaing organisasi publik dibangun melalui rekayasa perilaku kerja yang sistematis. Pembahasan ini memperkuat temuan (Kim & McLean, 2015) dan (Kyndt & Baert, 2015) bahwa kompetensi perilaku dan pembelajaran berkelanjutan merupakan determinan utama kinerja individu, komitmen organisasi, dan kesiapan perubahan. Namun penelitian ini melangkah lebih jauh dengan menunjukkan bagaimana kompetensi tersebut tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga membentuk mekanisme kultural organisasi.

Kompetensi SDM perusahaan Otobus seperti *Organizational Commitment*, *Relationship Building*, *Collaboration*, *Integrity*, dan *Customer Service Orientation* berfungsi sebagai *cultural carriers* yang mentransmisikan nilai, norma, dan ekspektasi organisasi ke dalam praktik kerja sehari-hari. Dengan demikian, perilaku kerja tidak sekadar menghasilkan *output operasional*, tetapi secara simultan membentuk budaya keselamatan, budaya pelayanan, dan budaya integritas yang menjadi identitas institusional Perusahaan Otobus. Temuan ini konsisten dengan (Irmayanti et al., 2020) yang menegaskan bahwa integrasi kompetensi, perilaku kerja, dan sistem SDM memperkuat stabilitas kinerja serta mempercepat keberhasilan transformasi organisasi sektor publik. Dalam konteks perusahaan Otobus, integrasi tersebut menjadi prasyarat utama untuk menjaga kepercayaan publik dan keberlanjutan layanan transportasi nasional.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan menawarkan model kompetensi behaviour berbasis bukti empiris dan kontekstual, yang dikembangkan melalui pendekatan design science. Pendekatan ini menempatkan model kompetensi sebagai artefak manajerial yang harus diuji kegunaannya dalam konteks organisasi nyata, bukan sekadar konstruksi normatif. Model Perusahaan Otobus ini menjawab kritik utama dalam literatur kompetensi (Lo et al., 2015b; Markus et al., 2005) tentang rendahnya relevansi kontekstual dan lemahnya daya prediktif banyak model kompetensi yang ada. Lebih dari itu, penelitian ini memperluas literatur dengan menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi behaviour dalam organisasi publik khususnya sektor transportasi harus mengintegrasikan dimensi keselamatan, layanan publik, tata kelola, dan transformasi digital dalam satu kerangka kompetensi yang koheren. Model Perusahaan Otobus tidak hanya menawarkan kontribusi praktis bagi pengelolaan SDM BUMN, tetapi juga memberikan kerangka teoretis baru bagi studi kompetensi perilaku di sektor publik, yang adaptif terhadap tantangan kompleksitas layanan, risiko operasional, dan tuntutan akuntabilitas publik modern.

Penelitian ini menghasilkan kontribusi ilmiah baru yang memperluas pengembangan teori dan praktik manajemen kompetensi, khususnya dalam konteks organisasi publik sektor transportasi. Pertama, penelitian ini menawarkan model kompetensi behaviour berbasis *design science* yang dikembangkan dari observasi kerja nyata, hasil *Job Competency Assessment*, dan kebutuhan strategis organisasi, bukan dari kamus kompetensi generik. Pendekatan ini

menghasilkan model kompetensi yang memiliki validitas kontekstual tinggi, menjawab kritik literatur mengenai lemahnya relevansi dan daya prediktif banyak model kompetensi konvensional. Kedua, penelitian ini memperkenalkan arsitektur kompetensi berlapis (*core-general-leadership-functional competencies*) yang menjelaskan bagaimana perilaku individu berkembang secara sistematis dari karakter personal hingga peran strategis organisasi. Struktur ini memperluas teori perkembangan kompetensi dengan menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya berkembang secara individual, tetapi juga terintegrasi secara organisasional dalam membangun keunggulan bersaing dan keberlanjutan institusi publik. Ketiga, penelitian ini memberikan bukti bahwa kompetensi behaviour tidak hanya memengaruhi kinerja individu, tetapi berfungsi sebagai mekanisme pembentukan budaya organisasi, khususnya budaya keselamatan, pelayanan publik, dan integritas, dimensi yang masih sangat terbatas dikaji secara terintegrasi dalam literatur kompetensi sektor publik. Keempat, penelitian ini menyajikan model pengembangan kompetensi behaviour yang secara eksplisit mengintegrasikan keselamatan operasional, kualitas layanan publik, tata kelola, dan transformasi digital dalam satu kerangka kompetensi yang koheren. Integrasi ini merupakan kontribusi konseptual baru bagi studi kompetensi di sektor transportasi publik yang selama ini cenderung terfragmentasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil merancang dan memvalidasi sebuah Model Kompetensi Behaviour SDM Perusahaan Otobus yang bersifat kontekstual, sistematis, dan berbasis bukti empiris melalui pendekatan *design science*. Model ini dikembangkan dari integrasi hasil *Job Competency Assessment*, analisis kebutuhan strategis organisasi, serta karakteristik khusus layanan transportasi publik yang menuntut standar tinggi pada aspek keselamatan, kualitas layanan, integritas, dan profesionalisme. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi perilaku tidak hanya berperan sebagai atribut individual, tetapi merupakan mekanisme strategis organisasi yang menghubungkan perilaku kerja individu dengan kinerja organisasi, pembentukan budaya, dan keberhasilan transformasi institusi. Arsitektur kompetensi berlapis yang dihasilkan (*core, general, leadership, dan functional competencies*) membuktikan bahwa perkembangan kompetensi merupakan proses berjenjang yang membentuk kapabilitas individu dari level operasional hingga strategis. Penelitian ini menegaskan bahwa model kompetensi behaviour yang dibangun dari konteks kerja nyata memiliki relevansi, daya guna, dan daya prediktif yang jauh lebih tinggi dibandingkan model kompetensi generik, sekaligus memperluas literatur kompetensi perilaku dalam konteks organisasi publik sektor transportasi.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi manajemen perusahaan Otobus dan organisasi publik lainnya. Pertama, model ini dapat dijadikan kerangka utama sistem manajemen SDM, khususnya dalam rekrutmen dan seleksi berbasis perilaku kerja unggul, sehingga organisasi memperoleh SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga selaras dengan nilai dan tuntutan layanan publik. Kedua, model ini menyediakan dasar objektif bagi sistem penilaian kinerja dan promosi jabatan melalui indikator perilaku yang terukur, mengurangi subjektivitas dalam pengambilan keputusan manajerial, dan memperkuat prinsip meritokrasi. Ketiga, model kompetensi ini berfungsi sebagai panduan strategis dalam perancangan program pengembangan dan suksesi kepemimpinan, memastikan kesinambungan kualitas kepemimpinan dan kesiapan organisasi menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan regulasi. Keempat, integrasi kompetensi perilaku dengan sistem SDM mempercepat pembentukan budaya keselamatan, budaya pelayanan publik, dan budaya integritas, yang menjadi fondasi kepercayaan publik dan keberlanjutan perusahaan Otobus sebagai perusahaan transportasi nasional. Model Kompetensi Behaviour Insan Perusahaan Otobus diharapkan tidak hanya meningkatkan kinerja individu dan organisasi, tetapi juga memperkuat posisi perusahaan Otobus sebagai organisasi publik modern yang adaptif, profesional, dan berdaya saing tinggi.

REFERENSI

- Adekamwa, A., Mursalim, M., & Indrayanti, I. (2024). Tren penelitian pelayanan publik di Indonesia: Suatu tinjauan sistematis literatur. *Jurnal Administrasi Negara*, 30(3), 240–263.
- Alvin Rahadiyansyah, M., Wahyu Handaru, A., & Wiradendi Wolor, C. (2025). Dampak kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behaviour pada PT. Sucofindo. *EKOMA: Jurnal Ekonomi*, 4(2).
- Aman, L. (2022). Problems of application of managerial and socio-cultural 2017 in assessing the competency of specific functional competency standards based on Permenpan RB number 38 officer. *Civil Service*, 16(2).
- Asumeng, M. A. (2014). Managerial competency models: A critical review and proposed holistic-domain model. *Journal of Management Research*, 6(4), 1. <https://doi.org/10.5296/jmr.v6i4.5596>
- Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393–418. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0448>
- Djati, M. A. S., & Afiyah, S. (2026). Hubungan pengembangan sumber daya manusia dengan kompetensi karyawan. *Jurnal Ilmiah Fakultas Manajemen dan Bisnis Universitas Karya Persada Muna (ALASKA)*, 2(1), 144–160.
- El Asame, M., & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, 23(1), 225–236. <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9596-z>
- Fatmasari Wijayanti, & Retno Titi Sari. (2023). The influence of competency on employee performance: (A literature review). *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(6), 920–931. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i6.118>
- Fitriani, A., & Halik, P. (2023). Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi manajerial melalui penilaian kompetensi pada jabatan fungsional tertentu Provinsi Sulawesi Selatan. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 2(2), 318–326.
- Irmayanti, P. A., Widiastini, N. M. A., & Suarmanayasa, I. N. (2020). Pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1).
- Jasmin Ambas, S. K. M., Rahman, E., Siswati, S., Tahir, A., Amin, A. N., Laksono, R. D., & Hadi, S. (2025). *Manajemen pelayanan sektor publik (Teori dan praktek layanan publik di rumah sakit)*. Mega Press Nusantara.
- Jerman, A., Bertoncelj, A., Dominici, G., Pejić Bach, M., & Trnavčević, A. (2020). Conceptual key competency model for smart factories in production processes. *Organizacija*, 53(1), 68–79. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0005>
- Kartika, F. C., & Damaika, Y. A. (2023). Job analysis and employee competency mapping based on job description. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 12(3), 393–400. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i3>
- Kim, J., & McLean, G. N. (2015). An integrative framework for global leadership competency: Levels and dimensions. *Human Resource Development International*, 18(3), 235–258. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.1003721>
- Kyndt, E., & Baert, H. (2015). Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 13–25. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.002>
- Nur, F. (2025). Cross sector collaboration: Transformasi digital layanan publik perangkat daerah di pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. *Jurnal Ilmiah Administrasita'*, 16(2), 155–174.
- Rachmawaty, A., Surya, I., & Alaydrus, A. (2025). *Transformasi digital: Peluang strategis*

- untuk pengembangan kompetensi ASN*. CV Eureka Media Aksara.
- Sari, N. I., Nada, R., Wahyuni, R., Qadafi, M. I., & Hadiati, E. (2024). Membangun dasar kompetensi SDM dengan pendekatan analisis pekerjaan yang terarah. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12).
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226–234. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Staškeviča, A. (2019). The importance of competency model development. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(2), 62–71. <https://doi.org/10.18267/j.aop.622>
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5130>
- Wardana, R. I., & Frinaldi, A. (2024). Budaya inovasi di sektor publik: Strategi, implementasi, dan dampaknya pada kinerja organisasi. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 620–629.