**PENYUSUNAN KAMUS KOMPETENSI DI DEPARTEMEN HRGA PT.XYZ**

***Abstract***

*Competition in the business world is increasing day by day, causing the company's need for competent human resources is increasingly increasing. Likewise with PT. XYZ which is a company engaged in the distribution of consumer goods in this case food and beverages, as a company engaged in distribution, the most important main asset is competent human resources capable of supporting operational activities throughout Indonesia. Competent human resources are created as the company's main capital in carrying out its operations and as a means of achieving competitive advantage that distinguishes the company PT.XYZ from other companies. The purpose of this design is to create a competency dictionary and competency standards in the HRGA Department of PT. XYZ. This design method is a qualitative method using humanistic subjects to obtain data and information. The results of this design are in the form of a competency dictionary and competency standards at each level of position in the HRGA Department of PT. XYZ. The resulting Competency Dictionary classifies competencies into 3 groups namely Core Competency, Managerial Competency, and Technical Competency. The designer suggested that PT. XYZ company needs competency identification for all Departments by involving people who are experts in their fields and conducted an assessment process to determine the competency needs that must be fulfilled by PT. XYZ in order to improve the competency of human resources in PT. XYZ company.*

**Keywords:** *competence; competency dictionary; competency standard; training.*

**1.PENDAHULUAN**

**1.1. Latar Belakang**

Persaingan di dunia bisnis yang semakin meningkat dari hari ke hari menyebabkan kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia yang berkompeten semakin hari semakin meningkat, hal ini berkaitan dengan peran dan fungsi sumber daya manusia untuk menjalankan dan mendukung kelancaran operasional perusahaan. Demikian juga dengan PT.XYZ yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang distribusi barang konsumsi dalam hal ini makanan dan minuman, sebagai perusahaan yang bergerak dibidang distribusi, aset utama yang terpenting adalah sumber daya manusia yang kompeten yang harus siap sedia dan mampu mendukung kegiatan operasional di seluruh Indonesia. Sumber daya manusia yang kompeten terus menerus diciptakan sebagai modal utama perusahaan didalam menjalankan kegiatan operasionalnya dan sebagai sarana didalam mencapai keunggulan kompetitif yang membedakan perusahaan PT.XYZ dengan perusahaan lainnya.

**1.2. Identifikasi Masalah**

Permasalahan yang sering dihadapi berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia adalah berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia yang saat ini ada, dimana kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan belum terdefinisikan dengan jelas sehingga perusahaan belum memiliki acuan kebutuhan kompetensi yang harus dimiliki oleh sumber dayanya, hal ini menyebabkan perusahaan belum dapat melakukan pemetaan kompetensi untuk melihat kompetensi yang dimiliki saat ini dan kompetensi yang seharusnya ditingkatkan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mendukung kelancaran operasional perusahaan, sehingga pelatihan yang telah dilakukan saat ini untuk Departemen HRGA hanya berfokus pada pelatihan untuk menanamkan budaya organisasi saja dan belum menyentuh ke peningkatan kompetensi personilnya, hal ini menyebabkan pelaksanaan pelatihan kurang efektif, materi pelatihan untuk Departemen HRGA belum terrumuskan dengan jelas sesuai kompetensi yang dibutuhkan, dan pelatihan yang dilaksanakan tidak sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang seharusnya ditingkatkan, selain itu setiap pelaksanaan pelatihan yang dilakukan belum dilakukan proses evaluasi untuk mengetahui keefektifan pelaksanaan pelatihan yang telah dilakukan.

Melalui perancangan ini, perancang akan menyusun kamus kompetensi untuk membuat standar kompetensi dimasing-masing level jabatan didalam organisasi dan memberikan gambaran pelatihan yang efektif yang dibutuhkan agar memiliki kompetensi seperti yang dibutuhkan oleh perusahaan. Kamus kompetensi yang disusun akan memberikan gambaran kompetensi yang harus dimiliki sesuai jabatannya sebagai acuan untuk penyusunan kebutuhan pelatihan dan sebagai acuan didalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi.

**1.3. Tujuan dan Manfaat**

Tujuan perancangan ini adalah untuk membuat kamus kompetensi dan standard kompetensi di perusahaan PT.XYZ. Manfaat perancangan ini untuk memberikan acuan bagi perusahaan didalam melakukan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia, khususnya didalam meningkatkan kompetensi, sehingga perusahaan PT.XYZ dapat melakukan pengembangan sumber daya manusia lewat peningkatan kompetensi sumber daya manusia sesuai kompetensi yang dibutuhkan. Penyusunan kamus kompetensi dan standard kompetensi dilakukan sebagai acuan untuk dapat membantu perusahaan PT. XYZ didalam melakukan peningkatan kompetensi karyawan yang telah dimiliki saat ini maupun untuk proses rekrutmen dan seleksi karyawan baru, agar saat proses seleksi Departemen HRGA memiliki standard acuan pemilihan kandidat yang jelas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

**1.4.Tinjauan Pustaka**

1.4.1. Kompetensi

1.4.1.1. Definisi Kompetensi

Istilah Kompetensi menurut Webster’s Dictionary mulai muncul pada tahun 1596. Istilah ini diambil dari kata latin *“competere”* yang artinya *“to be suitable’’*. Kompetensi merupakan hal yang sangat penting guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Spencer (2007) mendefinisikan kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Menurut Spencer (2004,38-39) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu :

1. Motif (motive) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.
2. Sifat (traits) adalah karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri (self concept) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (knowledge), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (knowledge) merupakan kompetensi yang kompleks
5. Keterampilan (skill) adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Dari uraian pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif.

1.4.1.2. Kamus Kompetensi

Kamus kompetensi merupakan rangkaian kompetensi yang berfungsi untuk membantu memahami kompetensi yang diperlukan dan yang harus dimiliki oleh setiap level jabatan didalam organisasi dimana kompetensi tersebut berperan penting didalam membantu menjalankan proses kerja dan mengatasi masalah yang dihadapi didalam proses kerja tersebut. Spencer (1992) mendefinisikan kamus kompetensi merupakan formulir secara general untuk mendesain dan mencakup semua perilaku pada lingkup pekerjaan yang luas dan dapat diadaptasikan pada semua bidang.

Dengan merujuk pada konsep-konsep dasar tentang kompetensi seperti yang telah diungkapkan Spencer (2003,87) atau mengacu pada *The Competency Handbook*, ada beberapa pedoman dasar untuk mengembangkan sistem kompetensi, dimana sistem kompetensi merupakan standar kualifikasi minimal yang harus dimiliki oleh setiap level jabatan di dalam organisasi.

Berikut adalah langkah-langkah membuat kamus kompetensi :

1. Mengidentifikasi pekerjaan atau posisi-posisi kunci yang akan dibuat model kompetensinya.
2. Melakukan analisis lebih jauh mengenai proses kerja (misal cara kerja, waktu kerja, hubungan kerja, tanggung jawab) pada posisi-posisi kunci tersebut.
3. Melakukan survei mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan
4. Membuat daftar tentang jenis-jenis kompetensi apa saja yang diperlukan pada posisi tertentu.
5. Menguraikan makna dari setiap jenis kompetensi yang telah dituliskan.
6. Menentukan skala tingkat penguasaan kompetensi yang ingin dibuat
7. Membuat penjelasan dari suatu jenis kompetensi dalam skala yang telah dibuat.

1.4.1.3. Manfaat Kompetensi

Prihadi (2004,57) menyampaikan manfaat kompetensi adalah:

1. Prediktor kesuksesan kerja.
2. Merekrut karyawan yang handal.
3. Dasar penilaian dan pengembangan karyawan.

1.4.1.4. Metode Pengukuran Kompetensi

Salah satu metode yang banyak dipergunakan oleh organisasi saat ini untuk melakukan pengukuran kompetensi adalah metode assessment center. Secara sederhana assessment center dapat diartikan sebagai suatu prosedur untuk mengukur tingkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (knowledge, skills, and ability) dengan menggunakan beberapa/metode. Dengan kata lain, assessment center merupakan suatu bentuk metode penilaian yang terstandar guna mengukur potensi seseorang dalam menangani pekerjaan yang akan datang maupun saat ini.

1.4.2. Teori Pelatihan

Program pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan perusahaan dan merupakan bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori.

1.4.2.1. Pengertian Program Pelatihan

Dessler (1997,263) mendefinisikan pelatihan sebagai proses mengajarkan karyawan baru yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Program pelatihan merupakan suatu perbaikan kinerja para pegawai yang dibebankan kepadanya yang dirasa penting untuk dilaksanakan oleh setiap organisasi. Sehingga pegawai mengalami kemajuan dalam hal pengetahuan, keterampilan dan keahliannya sesuai dengan bidang pekerjaannya. Program pelatihan adalah suatu pendidikan jangka pendek untuk mengajarkan ilmu pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, sehingga pegawai memberikan kontribusi terhadap instansi maupun perusahaan. Maka kemampuan dan keterampilan yang telah didapatnya diaplikasikan dalam pekerjaannya serta terus menerus meningkatkan kualitas kerjanya. Amstrong (2000,198) mendefinisikan pelatihan adalah konsep terencana yang terintegrasi, yang cermat, yang dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan. Dari beberapa uraian tersebut diatas dapat didefinisikan bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan, kemampuan, keterampilan maupun kegiatan untuk mengubah perilaku individu melalui proses pengembangan dengan konsep dan prosedur yang sistematis dan terorganisir yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi jangka panjang maupun jangka pendek dan bermanfaat untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia di dalam organisasi.

1.4.2.2. Tujuan Program Pelatihan

Tujuan dari setiap program pelatihan adalah meraih perubahan dalam pengetahuan, keahlian, pengalaman, tingkah laku, atau sikap yang akan meningkatkan keefektifan para pegawai selain itu tujuan dari program pelatihan untuk menambah pengetahuan seseorang agar memiliki keterampilan untuk mengadaptasi perubahan teknologi yang terjadi. Dengan program pelatihan, maka seseorang dapat mempelajari materi pekerjaan dengan lebih cepat dan terarah, sehingga dapat memecahkan permasalahan pekerjaan dengan lebih efektif. Selain itu juga, program pelatihan bertujuan untuk promosi jabatan dan mengorientasikan seseorang terhadap perusahaan atau instansi.

1.4.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Program Pelatihan

Rivai (2004,240) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan yang dilakukan yaitu antara lain materi yang dibutuhkan, metode yang digunakan, kemampuan instruktur pelatihan, sarana atau prinsip-prinsip pembelajaran, peserta pelatihan, evaluasi pelatihan.

**2. METODE PERANCANGAN**

Metode perancangan dimulai dengan melakukan pemilihan topik, melakukan perumusan perancangan, mengumpulkan data, melakukan perancangan dan melakukan penulisan laporan perancangan.

**2.1. Strategi dan Langkah Perancangan**

Strategi dan langkah perancang didalam melakukan perancangan, perancang akan melakukan review uraian pekerjaan *(job description)* dan Standar Operasional Prosedur (SOP) dimasing-masing jabatan di Departemen HRGA PT.XYZ oleh karena itu perancang perlu untuk menentukan terlebih dahulu personil yang dianggap dapat mewakili Departemen HRGA untuk menjelaskan uraian pekerjaan dan alur proses kerja yang telah dilakukan , mengidentifikasi kompetensi yang sesuai, membuat kamus kompetensi, membuat standard kompetensi dari masing-masing level jabatan, dan menentukan pelatihan yang sesuai.

**2.2. Metode Perancangan dan Analisis Data**

Metode pengumpulan data dilakukan dengan mereview uraian pekerjaan dan alur proses kerja di masing-masing personil di Departemen HRGA PT.XYZ, proses ini dilakukan bertujuan untuk memperoleh informasi terkait implementasi uraian pekerjaan yang menjadi tanggung jawab masing-masing personil, wewenang dan tanggung jawab masing-masing personil, hingga alur proses kerja yang dijalankan oleh masing-masing personil. Data yang diperoleh dari review tersebut merupakan data primer sedangkan data sekunder sebagai pelengkap data primer dapat berupa Struktur Organisasi, Peraturan Perusahaan, panduan pelaksanaan review yang ada, dll.

Proses analisis data dilakukan dengan menguraikan informasi kompetensi yang dibutuhkan dari masing-masing uraian pekerjaan yang didapatkan saat proses review *job description* dan menguraikan kompetensi yang dibutuhkan untuk masing-masing aktivitas pekerjaan yang dilakukan didalam sebuah SOP, kemudian dilanjutkan dengan mencari kompetensi yang dibutuhkan dari analisa beberapa kompetensi yang sama di setiap uraian pekerjaan yang muncul, setelah mendapat kriteria kompetensi yang dibutuhkan maka dilanjutkan dengan proses membuat standard kompetensi dengan merumuskan kebutuhan kompetensi per level jabatan menggunakan acuan Kamus Spencer&Spencer. Dari standard kompetensi yang dibuat dapat diketahui pelatihan yang sesuai untuk memenuhi kualifikasi kompetensi tersebut sesuai level jabatan yang dimiliki.

**2.3. Aspek-aspek Teknik Terkait**

Aspek-aspek teknik yang dapat ditemui terkait pelaksanaan perancangan ini terkait kemampuan dan kelayakan perancang untuk melakukan perancangan terhadap masalah yang dipilih, kemampuan teoritik dan metodologi pembelajaran, penguasaan materi, kemampuan menyusun perancangan dan tindakan, kemampuan fasilitas untuk melakukan perancangan terkait dana, waktu, tenaga dan perhatian terhadap masalah yang akan dipecahkan bahkan dapat pula terkait keterlibatan pihak eksternal apabila diperlukan.

**3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**3.1 Hasil Perancangan**

3.1.1. Company Profile

PT.XYZ merupakan perusahaan distribusi barang konsumsi berupa makanan dan minuman yang berlokasi di Jawa Timur dan memiliki kantor Cabang hampir di seluruh wilayah Indonesia. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang distribusi, aset utama yang terpenting adalah sumber daya manusia yang kompeten yang tersebar di seluruh Cabang diseluruh Indonesia. PT.XYZ memiliki karyawan hampir 3000 orang yang tersebar di seluruh Cabang di Indonesia. Sumber daya manusia yang kompeten terus menerus diciptakan sebagai modal utama perusahaan dan sebagai sarana didalam mencapai keunggulan kompetitif yang membedakan perusahaan PT. XYZ dengan perusahaan lain.

PT. XYZ dipimpin oleh seorang CEO yang membawahi seorang Direktur, dimana Direktur membawahi beberapa Manager termasuk didalamnya Manager HRGA. Manager HRGA berperan penting didalam pengelolaan dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia untuk mendukung kegiatan operasional di dalam perusahaan. Didalam strukturnya Manager HRGA membawahi 3 orang Kasie yaitu Kasie HR, Kasie Personalia dan Kasie GA. Kasie HR membawahi Staff HR, Kasie Personalia membawahi Staff Personalia, dan Kasie GA membawahi Staff Legal, Staff Umum, Staff Kendaraan Operasional, dan Staff Resepsionis.

3.1.2. Langkah-langkah Membuat Kamus Kompetensi

3.1.2.1. Mengidentifikasi Pekerjaan.

Langkah pertama didalam membuat kamus kompetensi yaitu perancang harus mengidentifikasi pekerjaan yang akan dipakai sebagai model kompetensi didalam kamus kompetensinya. Berikut adalah identifikasi pekerjaan yang telah dikelompokkan yang dipergunakan sebagai acuan didalam menentukan identifikasi kebutuhan kompetensi yaitu ketersediaan sumber daya yang kompeten lewat proses rekrutmen dan seleksi, kelancaran aktivitas kepersonaliaan, absensi, proses input gaji dan asuransi karyawan, implementasi program HRIS dan GAIS, membangun hubungan yang harmonis dengan pihak eksternal dan internal perusahaan, standarisasi dan implementasi Organization Development dan Human Resource Management, menciptakan dan mewujudkan kepatuhan hukum terhadap seluruh regulasi pemerintahan yang berlaku, pengelolaan rumah tangga perusahaan, membangun dan memelihara networking, implementasi SOP dan Job Desc, inventarisasi aset perusahaan, pengembangan kemampuan serta kompetensi sumber daya manusia, pengelolaan penggajian dan eksekusi ketentuan standarsiasi kompensasi benefit perusahaan, melakukan evaluasi pelaksanaan sistem dan prosedur kerja dan kemampuan didalam mengambil peluang pengembangan sistem dan prosedur kerja untuk mendukung perkembangan bisnis perusahaan, kelengkapan dan update legalitas perusahaan dan kendaraan operasional perusahaan, melakukan pemenuhan dan pengelolaan terhadap kebutuhan rumah tangga perusahaan, kebersihan, perawatan dan perbaikan gedung.

3.1.2.2. Melakukan Analisa Alur Proses Kerja.

Langkah ini untuk memahami lebih mendalam uraian pekerjaan dan aktifitas pekerjaan yang dilakukan sehingga membantu perancang untuk mengidentifikasi kebutuhan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Berikut adalah uraian pekerjaan yang telah dianalisa berdasarkan alur proses kerja yang terdapat didalam dokumen standar operasional prosedur yaitu pelaksanaan proses rekrutmen, seleksi termasuk penguasaan didalam melakukan interview dan psikotes, ketelitian didalam administrasi kepersonaliaan untuk mendukung kelancaran aktifitas kegiatan kepersonaliaan, absensi, proses input gaji dan kepengurusan asuransi karyawan, melakukan peningkatan sistem, prosedur kerja serta penggunaan program HRIS dan GAIS untuk menunjang kelancaran operasional di Departemen HRGA, berkomunikasi dan bernegosiasi baik dengan pihak internal maupun eksternal perusahaan, kepekaan terhadap kondisi bisnis perusahaan, mengambil langkah antisipasi dan mengambil peluang didalam menjalankan proses bisnis perusahaan, menjalankan sistem, prosedur kerja dan regulasi pemerintah yang berlaku, membuat dan menjalankan kebijakan terkait peraturan ketenagakerjaan dan pengurusan rumah tangga perusahaan, membangun dan memelihara networking, melakukan sosialisasi, supervisi, monitoring dan memastikan implementasi pelaksanaan SOP dan Job Desc di setiap unit kerja, serta memastikan kesiapan sarana dan prasarana kerja, melakukan pengelolaan sumber daya manusia, melakukan pemenuhan kebutuhan inventaris kerja dan melakukan pengelolaan aset perusahaan, menganalisa dan mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia berdasarkan kebutuhan bisnis proses dan kemampuan didalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui program pelatihan, melakukan pengelolaan pelaksanaan penggajian dan pengelolaan waktu kerja, melakukan evaluasi pelaksanaan sistem dan prosedur kerja dan kemampuan didalam mengambil peluang pengembangan sistem dan prosedur kerja untuk mendukung perkembangan bisnis perusahaan, melakukan pengurusan dan perpanjangan perijinan perusahaan dan memastikan tidak ada permasalahan hukum terkait perijinan perusahaan, melakukan pemenuhan dan pengelolaan terhadap kebutuhan rumah tangga perusahaan, kebersihan, perawatan dan perbaikan gedung untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan.

3.1.2.3. Melakukan Survei Kebutuhan Kompetensi.

Perancang melakukan pemetaan kebutuhan kompetensi dengan lebih mendetail untuk meningkatkan keakuratan penentuan kompetensi yang dibutuhkan dengan mengacu pada Kamus Kompetensi Spencer & Spencer.

3.1.2.4. Membuat Daftar Kompetensi.

Perancang membuat daftar kompetensi yang dibutuhkan berdasarkan hasil pemetaan kebutuhan kompetensi yang telah dilakukan sebelumnya. Daftar kompetensi yang dibutuhkan yaitu orientasi pelanggan, integritas, kerjasama tim, proaktif dalam berorganisasi, intrapreneurship, membangun hubungan kerja, pengelolaan sumber daya manusia, kepemimpinan, orientasi kualitas dan ketelitian kerja, keahlian dibidang pengelolaan aset dan rumah tangga perusahaan, kepatuhan hukum.

3.1.2.5. Membuat Penjelasan Makna Kompetensi.

1. Orientasi pelanggan

Makna dari kompetensi ini adalah memiliki keinginan untuk membantu atau melayani pelanggan/orang lain dan mampu menjadikan pelanggan beserta kebutuhan mereka sebagai prioritas utama untuk menghasilkan hubungan kerja yang positif dan produktif.

1. Integritas

Makna dari kompetensi ini adalah memiliki perilaku secara etis dan jujur dalam hal perkataan serta memiliki komitmen dan konsistensi dalam bertindak sesuai aturan, norma dan moralitas.

1. Kerjasama tim

Makna dari kompetensi ini adalah kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, menjadi bagian dari suatu kelompok, bekerja dengan anggota kelompok dan mampu memberikan kontribusi didalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan kelompok.

1. Proaktif dalam berorganisasi

Makna dari kompetensi ini adalah kemampuan untuk bertindak cepat, fleksibel dan tegas melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan/lingkungan, melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah terlebih dahulu, mampu memulai dan mengambil keuntungan dari peluang serta menghindari konsekuensi negatif dari perubahan untuk meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah, mampu menciptakan peluang baru dan menghindari konsekuensi negatif dari perubahan.

1. Intrapreneurship

Makna dari kompetensi ini adalah kemampuan untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi di dalam dunia bisnis dan menjadikannya sebagai sebuah peluang untuk perbaikan atau pengembangan bisnis.

1. Membangun hubungan kerja

Makna dari kompetensi ini adalah kemampuan untuk menjalin dan membangun hubungan kerja dengan mitra bisnis dalam jangka panjang untuk mencapai tujuan kelompok dan perusahaan.

1. Pengelolaan sumber daya manusia

Makna dari kompetensi ini adalah kemampuan untuk melakukan pengelolaan dan mengevaluasi penggunaan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan kelompok dan perusahaan.

1. Kepemimpinan

Makna dari kompetensi ini adalah kemampuan untuk memberikan perintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya untuk menjalankan seluruh aktifitas perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

1. Orientasi kualitas dan ketelitian kerja

Makna dari kompetensi ini adalah kemampuan di dalam diri seseorang untuk memastikan / mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan / ketelitian data dan informasi di tempat kerja.

1. Keahlian dibidang pengelolaan aset dan rumah tangga perusahaan

Makna dari kompetensi ini adalah pemahaman terhadap pengelolaan aset perusahaan berupa sumber daya manusia dengan memahami fungsi dasar manajemen sumber daya manusia terkait pengetahuan dan kemampuan didalam merencanakan, mengelola, dan mengevaluasi kinerja manajemen sumber daya manusia serta pemahaman terhadap pengelolaan kendaraan operasional perusahaan dan pengelolaan kebutuhan rumah tangga perusahaan.

1. Kepatuhan hukum

Makna dari kompetensi ini adalah pengetahuan dan kemampuan didalam memahami hukum, perundang-undangan dan peraturan pemerintah serta mengantisipasi dan mencari solusi penyelesaian permasalahan hukum yang terjadi.

3.1.2.6. Menentukan Skala Tingkat Penguasaan Kompetensi.

Hasil proses review job description dan SOP maka penyusunan kamus kompetensi untuk PT.XYZ dibagi kedalam 5 level, yaitu level 0 menunjukkan personil yang menduduki jabatan tersebut sama sekali tidak memiliki kemampuan dasar pada jenis kompetensi yang dirumuskan, level 1 menunjukkan personil yang menduduki jabatan tersebut memiliki kemampuan dasar dari jenis kompetensi yang dirumuskan dan berperan sebagai pelaksana dari setiap aturan maupun kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan, level 2 menunjukkan personil yang menduduki jabatan tersebut harus mampu melakukan supervisi kepada bawahannya agar bawahannya dapat menjalankan instruksi maupun setiap kebijakan yang berlaku di perusahaan, level 3 menunjukkan personil yang menduduki jabatan tersebut harus mampu mengelola, mengevaluasi, membuat kebijakan, membuat sistem bahkan mampu melakukan pengambilan keputusan terkait tanggung jawab dari pekerjaan maupun jabatannya, level 4 menunjukkan personil yang menduduki jabatan tersebut harus mampu melihat kepentingan perusahaan secara keseluruhan, mampu mengambil keputusan maupun membuat kebijakan dengan mempertimbangkan kompleksitas dari perusahaan .

3.1.2.7. Membuat Penjelasan Kompetensi di Setiap Skala.

Langkah berikutnya, perancang membuat penjelasan dari setiap skala level kompetensi yang telah dibuat, langkah ini dilakukan untuk lebih memperjelas penguasaan kompetensi yang harus dipenuhi di setiap skala yang ditentukan

3.1.3. Standard Kompetensi

Penyusunan standard kompetensi dibuat dengan mempertimbangkan 4 level jabatan di dalam organisasi di dalam PT.XYZ, yaitu Staff, Kasie, Manager dan Direktur. Penentuan penguasaan skala kompetensi dengan level jabatan ditentukan berdasarkan kebutuhan kompetensi dengan mempertimbangkan uraian pekerjaan dari masing-masing level jabatan. Setiap kompetensi yang telah dirumuskan dan telah ditentukan skala penguasaannya dapat dibuatkan standar kompetensi seperti yang tercantum didalam Tabel 12.

**3.2. Pembahasan**

Kompetensi yang diperlukan di Departemen HRGA PT.XYZ dapat dikelompokkan menjadi 3 jenis kompetensi yaitu *Core Competency, Managerial Competency, Technical Competency*. *Core Competency* atau kompetensi inti merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan sebagai bekal didalam memasuki pangsa pasar dan merupakan kemampuan potensial yang tidak mudah ditiru oleh para pesaingnya, kemampuan ini dapat berupa keahlian yang dapat membantu menjadikan produk yang dimiliki menjadi bernilai tinggi bagi pelanggan. *Core competency* ini mencerminkan pembelajaran kolektif dan budaya dari perusahaan. *Managerial Competency* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi, *Managerial Competency* meliputi kemampuan didalam menerapkan konsep dan teknik perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan evaluasi kinerja unit organisasi untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas, sedangkan *Technical Competency* merupakan pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru. *Technical Competency* sangat diperlukan untuk aktifitas pekerjaan sehari-hari.

3.2.1. Kamus Kompetensi

3.2.1.1. Core Competency

Core Competency atau kompetensi inti terdiri dari orientasi pelanggan, integritas, kerjasama tim, proaktif dalam berorganisasi.

1. Orientasi Pelanggan

Penguasaaan terhadap kompetensi ini mencakup kemampuan untuk mencari informasi kebutuhan pelanggan dan melakukan penyesuaian dengan mengidentifikasi kebutuhan, harapan dan masalah pelanggan; mengambil tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah pelayanan kepada pelanggan dengan memberikan pelayanan yang terbaik; mampu bertindak sebagai penasehat terhadap kebutuhan dan masalah pelanggan; mampu bekerja dengan pandangan jangka panjang dalam mengenali masalah pelanggan serta dapat memberikan umpan balik untuk perbaikan yang berkelanjutan.

Tabel 1. Kamus Kompetensi Orientasi Pelanggan

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Level | Penjelasan Level | Indikator Perilaku Pemegang Jabatan |
| 0 | Tidak peduli pelanggan | Tidak memiliki itikad baik didalam membantu pelanggan dan menangkap kebutuhan dari pelanggan bahkan cenderung menghindari pelanggan. |
| 1 | Responsif dan proaktif mengambil tindakan terhadap kebutuhan pelanggan | Mampu memahami kebutuhan dasar pelanggan dan mampu memberikan informasi terkini kepada pelanggan dan mengambil tindakan cepat untuk memenuhi kebutuhan dasar yang diharapkan oleh pelanggan. |
| 2 | Memelihara dan meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan. | Mendorong unit kerja untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan membangun kegiatan pemenuhan kebutuhan pelanggan serta memberi solusi yang diharapkan oleh pelanggan. |
| 3 | Memberikan jaminan kepuasan pelanggan. | Mengembangkan dan memelihara sistem kebutuhan pelanggan serta menyelaraskan tindakan diri dan beberapa unit kerja untuk bekerja memenuhi kebutuhan pelanggan dan secara konsisten meningkatkan mekanisme pelayanan kepada pelanggan. |
| 4 | Membangun organisasi yang memiliki prioritas terhadap pelanggan | Mampu mengarahkan seluruh jajaran elemen di dalam organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan baik internal maupun eksternal baik di masa sekarang maupun masa yang akan datang serta membuat tindakan pemenuhan kebutuhan secara sistematis dan terorganisir melalui kebijakan yang berorientasi pada pelanggan. |

1. Integritas

Penguasaan terhadap kompetensi ini mencakup berperilaku jujur dan etis secara konsisten dengan menyatakan kejujuran dan kebenaran apa adanya dan memiliki standar etika yang tinggi, berani mengambil tanggung jawab didalam pekerjaannya dan mendasarkan pada prosedur yang ada didalam mengambil keputusan, menghindari dan mencegah konflik kepentingan didalam pekerjaan dan memiliki rasa memiliki serta menjadi bagian yang tidak terpisahkan didalam perusahaan.

Tabel 2. Kamus Kompetensi Integritas

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Level | Penjelasan Level | Indikator Perilaku Pemegang Jabatan |
| 0 | Tidak bertindak jujur dan etis | Bekerja secara tidak jujur di tempat kerja atau melakukan tindakan tidak etis. |
| 1 | Berperilaku dan memiliki komitmen untuk jujur dan etis di kalangan rekan kerja dengan konsisten. | Bekerja secara jujur dan konsisten berdasarkan nilai dan keyakinan pribadinya dan mampu mendorong rekan kerja untuk melakukan hal yang sama. |
| 2 | Mendorong pelaksanaan prinsip integritas di unit kerja | Mengajak unit kerja untuk menunjukan tindakan yang selaras dengan aturan, norma dan etika perusahaan. |
| 3 | Menjaga dan memelihara prinsip integritas dan nilai-nilai organisasi. | Mampu menyelaraskan perilaku di beberapa unit kerja sesuai dengan aturan, norma dan etika perusahaan melalui pembuatan prosedur kerja yang etis dan patuh pada ketentuan perundangan. |
| 4 | Membangun organisasi yang berintegritas. | Mampu mengarahkan seluruh elemen organisasi untuk memelihara perilaku jujur, dapat bertanggung jawab dan memiliki komitmen terhadap prinsip yang berlaku di perusahaan, mendapat pengakuan baik lingkungan didalam organisasi maupun kelompok diluar perusahaan untuk melakukan pengembangan kebijakan yang berintegritas. |

1. Kerjasama Tim

Penguasaan terhadap kompetensi ini mencakup kemampuan didalam menyampaikan ide, pendapat maupun solusi didalam proses kelompok, mampu bertanggung jawab atas pekerjaan pribadi yang menunjang pekerjaan kelompok, mampu terlibat didalam dinamika kelompok seperti proses perencanaan, konflik untuk mencapai tujuan kelompok, mampu memperlihatkan harapan yang positif terhadap orang lain, mampu menghargai dan memberikan apresiasi terhadap keberhasilan dan prestasi orang lain, mampu memotivasi orang lain dan membuat mereka berperan penting untuk mencapai tujuan kelompok.

Tabel 3 Kamus Kompetensi Kerjasama Tim

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Level | Penjelasan Level | Indikator Perilaku Pemegang Jabatan |
| 0 | Tidak kooperatif | Tidak memiliki itikad baik untuk bekerjasama bahkan menganggu dan menyebabkan masalah dalam kelompok. |
| 1 | Kooperatif dan secara aktif bersama-sama mencapai tujuan kelompok. | Mampu berpartisipasi aktif didalam mengerjakan bagiannya didalam tugas kelompok dan proaktif berbagi informasi serta ide dan bersedia membantu anggota kelompok lain dalam mencapai tujuan kelompok. |
| 2 | Mempertahankan, memelihara dan meningkatkan kerjasama tim. | Mampu mengajak seluruh anggota kelompok untuk berkontribusi dalam proses kerja untuk mencapai tujuan unit kerja dengan menggunakan kelebihan dan mengatasi kelemahan yang dimiliki anggota tim. |
| 3 | Memimpin kerjasama dalam divisi kerja. | Mampu memimpin dan mendorong anggota untuk berpartisipasi aktif dalam menjalankan strategi dan mencapai tujuan divisi. |
| 4 | Memastikan implementasi budaya kerja perusahaan. | Mampu secara aktif dan terencana menciptakan lingkungan perusahaan yang kondusif dan penuh sinergi. |

1. Proaktif dalam Berorganisasi

Penguasaan terhadap kompetensi ini mencakup mampu bersikap terbuka dan positif terhadap perubahan dan tidak menyerah terhadap suatu penolakan, mampu mengenali dan memanfaatkan peluang dengan berespon cepat dan akurat terhadap peluang atau kesempatan untuk berkembang, memiliki kemampuan yang lebih dari yang diharapkan pekerjaan, mengantisipasi dan menyiapkan peluang dan masalah serta mampu mendayagunakan sumber daya berupa pengetahuan, keuangan, tenaga dan waktu untuk merespon perubahan dan mengantisipasi konsekuensi negatifnya.

Tabel 4 Kamus Kompetensi Proaktif dalam Berorganisasi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Level | Penjelasan Level | Indikator Perilaku Pemegang Jabatan |
| 0 | Lamban dan tidak mau berubah. | Tidak segera mengerjakan tugas atau instruksi yang diterima atau tidak mau berubah lewat penugasan kerja. |
| 1 | Gesit dan berubah dengan nyaman dan cepat. | Mampu bergerak secara lincah dan gesit, berubah dengan nyaman dan cepat dalam mengikuti perubahan. |
| 2 | Mendorong kelincahan unit kerja. | Mampu menyelaraskan tindakan diri dan unit kerjanya sesuai dengan perubahan lingkungan dan mampu memotivasi tim untuk melaksanakan antisipasi. |
| 3 | Mendesain sistem kerja yang fleksibel dengan peluang. | Mampu merancang, mengelola dan melakukan evaluasi sistem dan prosedur kerja selaras dengan perubahan dan peluang bisnis. |
| 4 | Membangun organisasi yang penuh kelincahan. | Mampu mengarahkan elemen organisasi untuk responsif terhadap peluang dan antisipasi terhadap perubahan dengan menghadapi konsekuensi negatifnya, serta mampu bertahan dan terus berkembang. |

3.2.1.2. Managerial Competency

Kompetensi manajerial terdiri dari intrapreneurship, membangun hubungan kerja, pengelolaan sumber daya manusia, dan kepemimpinan.

1. Intrapreneurship

Penguasaan terhadap kompetensi ini mencakup berperilaku positif didalam menghadapi perubahan, memiliki kreatifitas didalam menghadapi peluang dan berani mengambil resiko didalam menghadapi perubahan.

Tabel 5 Kamus Kompetensi Intrapreneurship

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Level | Penjelasan Level | Indikator Perilaku Pemegang Jabatan |
| 0 | Tidak mampu melihat peluang perbaikan. | Tidak mau melihat kesempatan untuk mencapai prestasi yang lebih baik. |
| 1 | Mengelola setiap peluang perbaikan. | Mampu melihat peluang untuk perbaikan dan mampu melakukan perbaikan yang berkelanjutan. |
| 2 | Mengelola anggaran biaya perusahaan dan  mengoptimalisasi model dan proses bisnis  perusahaan. | Mampu bertanggung jawab dalam mengendalikan dan mengelola anggaran biaya secara efisien, mengembangkan dan mengevaluasi proses bisnis perusahaan yang ada serta melakukan pembaharuan proses bisnis sebagai bentuk improvisasi. |
| 3 | Mengembangkan produk atau program  baru. | Meningkatkan kualitas produk perusahaan yang lebih baik dari produk sebelumnya melalui inovasi produk yang sesuai dengan pangsa pasar. |
| 4 | Mengembangkan bisnis baru bagi perusahaan. | Mampu memperluas dan mengelola bisnis baru yang dapat bersaing di pasaran untuk pertumbuhan pendapatan jangka panjang yang diselaraskan dengan strategi pemasaran yang inovatif. |

1. Membangun Hubungan Kerja

Penguasaan terhadap kompetensi ini mencakup membangun hubungan kerja dengan banyak orang, mencari dan memilih mitra bisnis yang kompeten, kemampuan mengelola mitra bisnis, kemampuan mengevaluasi dan memperkuat mitra bisnis.

Tabel 6 Kamus Kompetensi Membangun Hubungan Kerja

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Level | Penjelasan Level | Indikator Perilaku Pemegang Jabatan |
| 0 | Tidak mampu menjalin hubungan baik dengan pihak eksternal sebagai mitra bisnis. | Tidak mampu bekerjasama dengan mitra bisnis untuk menunjang kebutuhan perusahaan. |
| 1 | Menjalin hubungan baik dengan mitra bisnis dan vendor eksternal. | Mampu mencari, menjalin dan membangun hubungan baik dengan mitra bisnis dan vendor eksternal untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. |
| 2 | Mengelola dan mempertahankan hubungan kerja dengan vendor. | Mampu mengelola dan mempertahankan hubungan kerja yang positif dengan vendor dan berperan aktif dalam memastikan vendor memiliki kinerja yang selaras dengan tujuan bisnis perusahaan. |
| 3 | Membangun kerjasama bersama mitra bisnis. | Membentuk bisnis bersama mitra bisnis untuk menyelenggarakan aktivitas ekonomi yang dapat menguntungkan semua pihak. |
| 4 | Merancang penggabungan dan proses akuisisi perusahaan secara efektif dan efisien. | Mampu membangun misi untuk mengembangkan perusahaan di masa depan, serta mengarahkan seluruh anggota organisasi untuk berkomitmen terhadap pencapaian manfaat dan penggabungan berbagai organisasi. |

1. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Penguasaan terhadap kompetensi ini mencakup kemampuan melakukan identifikasi kebutuhan sumber daya, kemampuan mengelola sumber daya yang efisien, dan memastikan ketersediaan sumber daya.

Tabel 7 Kamus Kompetensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Level | Penjelasan Level | Indikator Perilaku Pemegang Jabatan |
| 0 | Tidak mampu mengelola sumber daya yang ada. | Tidak mampu mengelola dan memelihara sumber daya perusahaan sebagai aset jangka panjang perusahaan. |
| 1 | Mengelola sumber daya yang ada | Mampu melakukan pengelolaan sumber daya yang ada sebagai aset perusahaan namun belum dapat menganalisa anggaran biaya yang diperlukan terkait pengelolaan sumber daya tersebut. |
| 2 | Mengelola sumber daya yang ada dengan mengorganisir keuangan secara efektif dan efisien. | Mampu mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia dengan mempertimbangkan anggaran biaya perusahaan dengan mampu membuat perencanaan, mengadakan dan mengendalikan keuangan perusahaan secara efektif. |
| 3 | Bertanggung jawab atas pengelolaan aset perusahaan. | Mampu memelihara dan mengelola aset fisik perusahaan yang merupakan investasi perusahaan. |
| 4 | Mengelola rangkaian proses/aktivitas perusahaan. | Mampu mengembangkan seluruh proses aktivitas perusahaan berjalan sesuai prosedur dan memberikan output terbaik hingga ke tangan pelanggan. |

1. Kepemimpinan

Penguasaan terhadap kompetensi ini mencakup kemampuan untuk memberikan arahan dengan rinci dan terstruktur, mampu menolak permintaan yang tidak masuk akal, mampu menetapkan standard dan kualitas.

Tabel 8 Kamus Kompetensi Kepemimpinan

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Level | Penjelasan Level | Indikator Perilaku Pemegang Jabatan |
| 0 | Tidak memberi perintah. | Tidak mampu memberikan perintah maupun arahan yang jelas ke bawahan sehingga anggota tim dibawahnya tidak mengetahui apa yang harus dilakukan. |
| 1 | Menjalankan perintah dan instruksi | Mampu menjalankan perintah maupun instruksi yang diberikan oleh atasannya dan mampu menjalankan keinginan atasan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. |
| 2 | Menjelaskan perintah dan memberi pengarahan rutin. | Mampu memberikan penjelasan yang dapat diterima bawahannya dan menyampaikan kebutuhan yang diminta secara jelas. |
| 3 | Melakukan supervisi secara detail. | Mampu memberikan pengarahan tugas secara cermat dan detail, mampu menghindari kesalahan persepsi dan memberikan arahan serta supervisi secara spesifik. |
| 4 | Menuntut dan memonitor performa kerja organisasi. | Mampu memberikan standard hasil kerja untuk mencapai performa organisasi, dan mampu mengelola sumber daya yang ada untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal. |

3.2.1.3. Technical Competency

Kompetensi teknis meliputi orientasi kualitas dan ketelitian kerja, keahlian dibidang pengelolaan aset dan rumah tangga perusahaan, dan kepatuhan hukum.

1. Orientasi Kualitas dan Ketelitian Kerja

Penguasaan terhadap kompetensi ini mencakup mampu melakukan pengawasan dan pemeriksaan informasi, mampu mencari kejelasan dan kepastian informasi yang diperoleh untuk mendukung kelancaran proses kerja, mampu mengurangi ketidakpastian yang dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan.

Tabel 9 Kamus Kompetensi Orientasi Kualitas dan Ketelitian Kerja

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Level | Penjelasan Level | Indikator Perilaku Pemegang Jabatan |
| 0 | Tidak menjalankan sistem kerja sesuai  prosedur yang ada. | Tidak mampu menjalankan aktivitas kerja sesuai sistem dan prosedur yang telah ada. |
| 1 | Menjalankan sistem kerja sesuai prosedur  yang ada. | Mampu menjalankan aktivitas kerja sesuai sistem dan prosedur yang berlaku. |
| 2 | Memonitor aktivitas pelaksanaan sistem  kerja sesuai prosedur. | Mampu memonitor kualitas pekerjaan bawahannya, memastikan prosedur yang berlaku sudah dilaksanakan dengan baik. |
| 3 | Peningkatan kualitas sistem yang telah ada. | Mampu menganalisa kelemahan sistem yang ada dan mampu meningkatkan informasi, keteraturan kerja dan kualitas data melalui peningkatkan sistem yang telah ada. |
| 4 | Mengembangkan sistem yang kompleks. | Mampu mengembangkan suatu sistem yang baru, detail, dan komplek pada tempatnya untuk meningkatkan keteraturan dan meningkatkan kualitas data. |

1. Pengelolaan aset dan rumah tangga perusahaan.

Penguasaan kompetensi ini mencakup kemampuan didalam membuat perencanaan, pengelolaan dan penanganan aset maupun rumah tangga perusahaan serta kemampuan untuk membuat kebijakan-kebijakan yang dapat diterima oleh sumber daya manusia di dalam perusahaan.

Tabel 10 Kamus Kompetensi Pengelolaan Aset dan Rumah Tangga Perusahaan

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Level | Penjelasan Level | Indikator Perilaku Pemegang Jabatan |
| 0 | Tidak dapat mengelola aset perusahaan. | Tidak memiliki kemampuan didalam melakukan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia maupun tidak mampu mengelola kendaraan operasional dan tidak mampu memenuhi kebutuhan rumah tangga perusahaan. |
| 1 | Melakukan pengelolaan aset perusahaan. | Memiliki kemampuan didalam pengelolaan sumber daya manusia maupun aset- aset rumah tangga perusahaan, mampu memenuhi kebutuhan rumah tangga perusahaan yang diminta unit kerja lain dan mampu menjalankan prosedur kerja yang telah ditetapkan. |
| 2 | Memahami pengelolaan aset perusahaan dan mampu menerapkan kebijakan-kebijakan terkait pengelolaan aset perusahaan. | Memiliki kemampuan mengelola aset perusahaan sesuai prosedur dan sistem yang berlaku dan mampu mensupervisi terkait kebijakan-kebijakan pengelolaan aset perusahaan. |
| 3 | Menganalisa dan mengevaluasi pelaksanaan pengelolaan aset perusahaan. | Mampu melakukan analisa dan mengidentifikasi permasalahan yang muncul yang disebabkan ketidaktepatan didalam melakukan pengelolaan aset perusahaan serta mampu melakukan antisipasi dan menyelesaikan permasalahan yang muncul dan melakukan evaluasi terkait pelaksanaan pengelolaan aset perusahaan. |
| 4 | Mengembangkan sistem untuk pengelolaan aset perusahaan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. | Memonitor dan mengembangkan sistem baru, untuk mengelola dan mengembangkan aset perusahaan untuk mendukung kelancaran operasional dan kelancaran bisnis perusahaan. |

1. Kepatuhan Hukum

Penguasaan kompetensi ini mencakup pemahaman terhadap aturan hukum dan perundang-undangan yang berlaku, kemampuan didalam menjalankan aturan hukum dan perundangan-undangan yang berlaku, kemampuan melakukan antisipasi dan menyelesaikan permasalahan hukum yang terjadi di perusahaan.

Tabel 11 Kamus Kompetensi Kepatuhan Hukum

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Level | Penjelasan Level | Indikator Perilaku Pemegang Jabatan |
| 0 | Tidak memahami regulasi dan ketentuan  perundang-undangan. | Tidak mengerti dan memahami regulasi dan ketentuan perundang-undangan terkait ketenagakerjaan maupun legalitas perusahaan. |
| 1 | Memahami regulasi dan ketentuan perundang-undangan. | Memahami regulasi terkait ketenagakerjaan dan peraturan legalitas perusahaan sesuai undang-undang yang berlaku. |
| 2 | Melakukan supervisi sesuai ketentuan  perundang-undangan. | Memiliki kemampuan untuk mengarahkan bawahannya untuk menjalankan regulasi pemerintah baik ketenagakerjaan maupun perundang-undangan untuk menghindari terjadinya permasalahan hukum. |
| 3 | Antisipasi terhadap permasalahan akibat  regulasi pemerintah. | Mampu mengambil tindakan antisipasi terkait permasalahan hukum baik berhubungan dengan ketenagakerjaan maupun perusahaan dan mampu menyelesaikan permasalahan hukum yang terjadi di perusahaan. |
| 4 | Memastikan terlaksananya kepatuhan hukum di perusahaan. | Mampu mengusulkan dan membuat sistem untuk memastikan tidak ada tindakan perusahaan yang melanggar hukum atau perundang-undangan yang berlaku. |

3.2.2. Standard Kompetensi

Berdasarkan penyusunan kamus kompetensi yang telah disusun per level jabatan, selanjutnya perancang dapat mengelompokkan kebutuhan kompetensi di masing-masing level jabatan dengan menyusun standard kompentensi per level jabatan. Standard kompetensi ini disusun sebagai acuan bagi PT.XYZ untuk mengetahui kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh masing-masing personil di setiap level jabatan di Departemen HRGA, sebagai acuan didalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi agar mendapatkan kandidat yang sesuai kebutuhan perusahaan, dan sebagai acuan bagi perusahaan untuk mengetahui kekurangan kompetensi yang harus dipenuhi dan untuk membantu mempertajam pemilihan materi pelatihan agar sesuai dengan kebutuhan.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Kompetensi | Jabatan | | | | | | | | |
| Direktur | Manager | Kasie | Staff | | | | | |
| HR | Personalia | Legal | Umum | Kendaraan Operasional | Resepsionis |
| Core Competency | | | | | | | | | | |
| 1 | Orientasi Pelanggan | 4 | 3 | 2 | 1 | | | | | |
| 2 | Integritas | 4 | 3 | 2 | 1 | | | | | |
| 3 | Kerjasama Tim | 4 | 3 | 2 | 1 | | | | | |
| 4 | Proaktif dalam Berorganisasi | 4 | 3 | 2 | 1 | | | | | |
| Managerial Competency | | | | | | | | | | |
| 1 | Intrapreneurship | 4 | 3 | 2 |  | | | | | |
| 2 | Membangun Hubungan Kerja | 4 | 3 | 2 |
| 3 | Pengelolaan Sumber Daya Manusia | 4 | 3 | 2 |
| 4 | Kepemimpinan | 4 | 3 | 2 |
| Technical Competency | | | | | | | | | | |
| 1 | Orientasi Kualitas dan Ketelitian Kerja | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | Pengelolaan Aset dan Rumah Tangga Perusahaan | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 |  | 1 | 1 |  |
| 3 | Kepatuhan Hukum | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 |  | 1 |  |

Tabel 12 Standard Kompetensi

3.2.3. Pelatihan

Materi pelatihan yang diberikan memiliki manfaat untuk meningkatkan kemampuan setiap personil di Departemen HRGA PT.XYZ sebagai berikut:

1. Training For Trainers

Pelaksanaan pelatihan Training For Trainers memberikan manfaat agar peserta pelatihan mampu menjadi seorang pelatih yang handal, mampu membuat perencanaan pelatihan sebelum memulai pelatihan, mampu mengenali kunci sukses seorang pelatih dan menerima masukan dan evaluasi serta mampu mengembangkan diri sebagai pelatih yang kompeten di bidangnya, mampu melatih mental peserta untuk menjadi pelatih yang kompeten dan professional.

1. Competency based Recruitment & Selection

Pelaksanaan pelatihan Competency based Recruitment & Selection memberikan manfaat agar peserta pelatihan mampu memahami peran sistem rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi dalam pengelolaan sumber daya manusia, mampu memahami penyusunan model kompetensi dalam rekrutmen dan seleksi, mampu memahami dan mengimplementasikan metode rekrutmen dan seleksi yang efektif sesuai dengan model kompetensi perusahaan.

1. Industrial Relations Conflict Resolution

Pelaksanaan pelatihan Industrial Relations Conflict Resolution memberikan manfaat agar peserta pelatihan mampu mengatasi permasalahan antara pengusaha dan pekerja seperti PHK, mogok kerja; mampu menyelesaikan perselisihan hubungan industrial secara bipartit di tingkat perusahaan, mediasi maupun pengadilan hubungan industrial, mampu berkomunikasi dengan seluruh pihak yang terlibat didalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial, mengaplikasikan perangkat hukum didalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial secara baik dan benar.

1. Human Resource Management

Pelaksanaan pelatihan Human Resource Management memberikan manfaat agar peserta pelatihan mampu memahami fungsi dan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia, memahami prinsip pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan, mengenal contoh-contoh sistem dan prosedur yang mendukung pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia. Didalam pelatihan ini akan dibahas terkait fungsi dan peran Manajer Sumber Daya Manusia, perencanaan sumber daya manusia, uraian pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, sistem imbal jasa, hubungan industrial.

1. Remuneration Management

Pelaksanaan pelatihan Remuneration Management memberikan manfaat agar peserta pelatihan mampu menjelaskan peran manajemen imbal jasa dalam mendukung efektifitas fungsi manajemen sumber daya manusia, menguasai teknik penyusunan sistem balas jasa, menjelaskan dasar-dasar pemberian dan penyusunan tunjangan, benefit, dan sistem insentif.

1. Strategic Decision Making

Pelaksanaan pelatihan Strategic Decision Making memberikan manfaat agar peserta mampu membuat keputusan yang berlandaskan sasaran yang realistis dengan mempertimbangkan konsekuensi yang mungkin merugikan.

1. Designing Training Program

Pelaksanaan pelatihan Designing Training Program memberikan manfaat agar peserta pelatihan mampu memahami faktor-faktor penentu keberhasilan suatu program pelatihan, didalam pelatihan ini akan membahas terkait manfaat program pelatihan bagi perusahaan, hubungan antara strategi perusahaan dan program pelatihan perusahaan, analisis kebutuhan pelatihan, merancang program pelatihan perusahaan.

1. Evaluating Training Program

Pelaksanaan pelatihan Evaluating Training Program memberikan manfaat agar peserta pelatihan mampu melakukan evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan, mampu menyusun kriteria pengukuran dan mengembangkan metode dan alat untuk evaluasi pelatihan. Didalam pelatihan ini peserta akan dibekali kemampuan didalam memahami empat tingkatan evaluasi berupa reaksi, pembelajaran, sikap kerja dan hasil; prinsip-prinsip menyusun kuisioner, tes pra dan pasca pelatihan, melakukan wawancara, kemampuan didalam menindaklanjuti pasca pelatihan.

1. Talent Management

Pelaksanaan pelatihan Talent Management memberikan manfaat agar peserta mampu mengidentifikasi talenta yang dibutuhkan oleh perusahaan, mampu mengidentifikasi talent model bagi setiap talenta, mampu memahami sistem yang harus dibangun oleh perusahaan untuk mengakuisisi, mengembangkan dan mempertahankan talenta tersebut.

1. Practical Problem Solving

Pelaksanaan pelatihan Practical Problem Solving memberikan manfaat agar peserta pelatihan mampu mengenali, memperjelas serta memprioritaskan masalah; mampu memilih informasi yang relevan, terkini dan akurat dalam melakukan analisis persoalan agar dapat menemukan sebab dari suatu persoalan; mampu menyusun rencana tindakan dan rencana antisipasi atas kemungkinan kegagalan rencana tindakan tersebut.

1. Communication Skill

Pelaksanaan pelatihan Communication Skill memberikan manfaat untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan didalam berkomunikasi sehingga membantu peserta mampu menghindari terjadinya miss komunikasi didalam menjalin hubungan kerja.

1. Building Management

Pelaksanaan pelatihan Building Management memberikan manfaat untuk meningkatkan pemahaman peserta pelatihan tentang pentingnya pengelolaan gedung dan mampu memanfaatkan beberapa sistem informasi untuk membantu mengelola gedung secara efisien.

1. Legal Officer

Pelaksanaan pelatihan Legal Officer memberikan manfaat bagi peserta pelatihan agar mampu memahami peran seorang legal officer didalam perusahaan, mampu menjadi professional yang handal didalam menangani bidang legal officer diperusahaan, mampu melakukan tindakan antisipasi terkait permasalahan hukum didalam perusahaan.

Tabel 13 Kebutuhan Pelatihan

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Modul Training | Jabatan | | | | | | | | | | |
| Direktur | Manager | Kasie | | | Staff | | | | | |
| HR | Personalia | GA | HR | Personalia | Legal | Umum | Kendaraan Operasional | Resepsionis |
| 1 | Training For Trainers | √ | √ | √ |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Competency based Recruitment & Selection | √ | √ | √ |  |  | √ |  |  |  |  |  |
| 3 | Industrial Relations Conflict Resolution | √ | √ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Human Resource Management |  | √ | √ | √ |  | √ | √ |  |  |  |  |
| 5 | Remuneration Management |  | √ |  | √ |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Strategic Decision Making | √ | √ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Designing Training Program | √ | √ | √ |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Evaluating Training Program | √ | √ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Talent Management | √ | √ | √ |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Practical Problem Solving |  |  | √ | √ | √ |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Communication Skill |  |  | √ | √ |  | √ | √ |  |  | √ | √ |
| 12 | Building Management |  | √ |  |  | √ |  |  |  | √ |  |  |
| 13 | Legal Officer Perusahaan |  | √ |  |  | √ |  |  | √ |  |  |  |

**4. KESIMPULAN**

Persaingan bisnis dan kemajuan teknologi yang semakin pesat menuntut setiap perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Demikian juga dengan PT.XYZ selalu mengupayakan peningkatan kualitas sumber daya manusianya dengan meningkatkan kompetensi masing-masing personilnya agar memenuhi kebutuhan kompetensi yang diharapkan perusahaan. Untuk dapat mengetahui kebutuhan kompetensi yang sesuai kebutuhan perusahaan maka perusahaan perlu melakukan identifikasi kebutuhan kompetensi, merumuskan didalam penyusunan kamus kompetensi dan merangkum didalam standard kompetensi di masing-masing level jabatan.

**4.1. Temuan-temuan Penting**

Didalam melakukan perancangan ini, perancang menemukan hal-hal yang belum dilakukan perusahaan PT. XYZ, diantaranya perusahaan PT. XYZ belum pernah melakukan identifikasi kompetensi untuk seluruh Departemen sebelumnya, sehingga perusahaan tidak mengetahui kebutuhan kompetensi yang seharusnya dimiliki perusahaan dan perusahaan tidak pernah melakukan proses assessment sehingga tidak mengetahui kebutuhan kompetensi yang harus ditingkatkan.

Temuan tersebut menyebabkan perusahaan PT.XYZ selama ini tidak memiliki acuan yang jelas didalam melakukan pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusianya baik didalam melakukan proses perekrutan sumber daya manusia maupun didalam melakukan proses pelatihan, sehingga pelatihan yang dilaksanakan selama ini hanya bersifat rutinitas namun tidak efektif dilakukan karena tidak sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang seharusnya ditingkatkan.

**4.2. Implikasi**

Temuan yang diungkapkan oleh perancang sangat penting untuk ditindaklanjuti sebagai tindakan perbaikan bagi perusahaan PT.XYZ didalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia. Apabila perusahaan PT.XYZ melakukan perbaikan dengan melakukan identifikasi kebutuhan kompetensi, PT. XYZ akan memiliki acuan kebutuhan kompetensi yang jelas yang harus dimiliki setiap personilnya, selain itu sangat membantu PT.XYZ didalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi karena proses penerimaan kandidat dilakukan dengan mempertimbangkan kecukupan kompetensi yang dimiliki oleh calon pelamar. Keuntungan lain apabila PT.XYZ memiliki acuan kebutuhan kompetensi yang jelas dan melakukan proses assessment bagi personil didalamnya, perusahaan memiliki acuan didalam menyelenggarakan kegiatan pelatihan, dengan demikian pelatihan yang dilaksanakan tujuannya dapat terrumuskan dengan jelas, materinya juga dapat disusun dengan jelas sesuai kebutuhan sehingga pelaksanaan pelatihan yang dilakukan akan lebih efektif.

**4.3. Rekomendasi**

Pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan untuk bersaing di dunia bisnis, untuk mengembangkan sumber daya manusia didalamnya maka diperlukan tim khusus dengan dipimpin seorang leader yang menguasai bidang pengelolaan manajemen sumber daya manusia untuk mengangkat temuan ini menjadi sebuah proyek dengan melakukan identifikasi kebutuhan kompetensi yang dimiliki personil di masing-masing Departemen di PT.XYZ dan melakukan proses assessment, menganalisa gap kompetensi yang terjadi dan melakukan perancangan program pelatihan yang efektif.

**4.4. Keterbatasan Studi**

Didalam menyusun tesis ini, perancang menghadapi keterbatasan studi dimana pada saat perancangan ini perancang tidak dapat melakukan proses assessment kepada personil di Departemen HRGA PT.XYZ sehingga perancang tidak mengetahui dengan jelas kompetensi yang dimiliki setiap personil di Departemen HRGA PT. XYZ, sehingga perancangan yang disusun hanya bersumber dari hasil review personil terkait yang masih belum dapat diuji coba kebenarannya, sehingga hasil perancangan ini masih memerlukan proses evaluasi secara berkala untuk memastikan hasil perancangan ini benar-benar sesuai kebutuhan dari PT.XYZ.

**4.5. Saran untuk Keberlanjutan Studi**

Saran yang dapat disampaikan perancang terkait penyusunan perancangan ini, bahwa hasil perancangan yang telah disusun hendaknya dapat diuji coba untuk diterapkan dan diaplikasikan di lapangan untuk mengetahui efektifitasnya, selain itu PT. XYZ perlu melakukan proses assessment agar PT.XYZ dapat mengetahui kebutuhan kompetensi yang seharusnya ditingkatkan sehingga pelaksanaan pelatihan yang akan diselenggarakan lebih efektif dan bermanfaat bagi peningkatan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia di PT.XYZ baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

**REFERENSI**

Alwi, Syafaruddin.2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Unggulan*

*Kompetitif*. BPFE. Yogyakarta.

Denzin, Norman K. dan Lincoln, Yvonna S. 2009. *Handbook of Qualitative*

*Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Greer, Charles R.1995. *Strategy and Human Resources: a General Managerial*

*Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.

Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Jakarta.

Mc Quail, Dennis, Teori Komunikasi Massa (terj), Penerbit Airlangga, Jakarta,

1986

Ardianto, Elvinaro dan Q-Anees, Bambang. 2009. *Filsafat Ilmu Komunikasi*.

Bandung: Simbiosa Rekatama Media

Ritzer, George (ed.). 2005. Encyclopedia of Social Theory: Volume II. California:

Sage Publication

Spencer, N.Lyle and Spencer, M.Signe. 1993. *Competence at Work : Models for*

*Superrior Performance*. John Wily & Son, Inc. New York

<https://www.academia.edu/29438797/Pengembangan_SDM_Berbasis_Kompetensi_-_Dewi_Irawati> (diunduh tanggal 1 Maret 2019)

<https://media.neliti.com/media/publications/189973-ID-pengaruh-hasil-pelatihan-berbasis-kompet.pdf> (diunduh tanggal 1 Maret 2019)

<http://ejournal.upi.edu/index.php/pls/article/download/989/644> (diunduh tanggal 1 Maret 2019)