

PENYUSUNAN KAMUS KOMPETENSI DI DEPARTEMEN HRGA PT.XYZ

Ratna Dewi Rusli

Magister Manajemen, Universitas Surabaya
Email Korespondensi : ratna_mri@yahoo.co.id

Abstrak

Competition in the business world is increasing day by day causing the company's need for competent human resources is increasingly increasing, this is related to the role and function of human resources to run and support the smooth operation of the company. 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 a 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 to improve the competency of human resources in PT. XYZ company.

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

1.PENDAHULUAN

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.

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.

2. METODE PENELITIAN

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

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.

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.

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

Langkah-langkah Membuat Kamus Kompetensi

a. 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.

b. 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 kepersonaliaian untuk mendukung kelancaran aktifitas kegiatan kepersonaliaian, 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.

c. 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.

d. 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.

e. Membuat Penjelasan Makna Kompetensi

a. 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.

b. 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.

c. 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.

d. 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.

e. 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.

f. 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.

g. 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.

h. 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.

i. 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.

j. 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.

k. 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.

f. 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.

g. 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

h. 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 5.12.

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.

Kamus Kompetensi

Core Competency

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

a. Orientasi Pelanggan

Tabel 5.1. 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.

b. Integritas

Tabel 5.2. 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 menunjukkan 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	Mampu mengarahkan seluruh elemen organisasi

	yang berintegritas.	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.
--	---------------------	--

Sumber : Data Diolah Penulis

c. Kerjasama Tim

Tabel 5.3 Kamus Kompetensi Kerjasama Tim

Level	Penjelasan Level	Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
0	Tidak kooperatif	Tidak memiliki itikad baik untuk bekerjasama bahkan mengganggu 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.

Sumber : Data Diolah Penulis

d. Proaktif dalam Berorganisasi

Tabel 5.4 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.

Sumber : Data Diolah Penulis

Managerial Competency

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

a. Intrapreneurship

Tabel 5.5 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 mengoptimalkan 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.

Sumber : Data Diolah Penulis

b. Membangun Hubungan Kerja

Tabel 5.6 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	Mampu mencari, menjalin dan membangun hubungan baik dengan mitra bisnis dan vendor

Level	Penjelasan Level	Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	vendor eksternal.	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.

Sumber : Data Diolah Penulis

c. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Tabel 5.7 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.

Sumber : Data Diolah Penulis

d. Kepemimpinan

Tabel 5.8 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.

Sumber : Data Diolah Penulis

Technical Competency

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

a. Orientasi Kualitas dan Ketelitian Kerja

Tabel 5.9 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 peningkatan sistem yang telah ada.
4	Mengembangkan sistem yang kompleks.	Mampu mengembangkan suatu sistem yang baru, detail, dan kompleks pada tempatnya untuk meningkatkan keteraturan dan meningkatkan

		kualitas data.
--	--	----------------

Sumber : Data Diolah Penulis

b. Pengelolaan aset dan rumah tangga perusahaan.

Tabel 5.10 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.

Sumber : Data Diolah Penulis

c. Kepatuhan Hukum

Tabel 5.11 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	Memiliki kemampuan untuk mengarahkan bawahannya untuk menjalankan regulasi

	perundang-undangan.	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.

Sumber : Data Diolah Penulis

Standard Kompetensi

Tabel 5.12 Standard Kompetensi

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	

Sumber : Data Diolah Penulis

Pelatihan

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

a. 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.

b. 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.

c. 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.

d. 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.

- e. **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.
- f. **Strategic Decision Making**
Pelaksanaan pelatihan Strategic Decision Making memberikan manfaat agar peserta mampu membuat keputusan yang berlandaskan sasaran yang realistik dengan mempertimbangkan konsekuensi yang mungkin merugikan.
- g. **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.
- h. **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 kuisisioner, tes pra dan pasca pelatihan, melakukan wawancara, kemampuan didalam menindaklanjuti pasca pelatihan.
- i. **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.
- j. **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.

k. 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.

l. 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.

m. 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 5.13 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		√			√			√			

Sumber : Data Diolah Penulis

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.

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.

DAFTAR PUSTAKA

- 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: Simbiosis Rekatama Media

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

Spencer, N.Lyle and Spencer, M.Signé. 1993. *Competence at Work : Models for Superior 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)



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
FAKULTAS EKONOMI

Sertifikat

Nomor : 57947/UN38.7/KP.18.37/2019

DIBERIKAN KEPADA

Ratna Dewi Rusli

SEBAGAI

Pemakalah 1

SEMINAR NASIONAL MANAJEMEN 4 DAN CALL FOR PAPERS

“Optimalisasi Peran *Financial Technology* di Era Industri 4.0”
Diselenggarakan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Surabaya.

Surabaya, 5 Oktober 2019

Dekan,



Dr. Anang Kistyanto, S.Sos., M.Si

NIP. 197112092005011001



www.unesa.ac.id | Growing with character

manajemen
KITA



SENIMA 4



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
FAKULTAS EKONOMI

Sertifikat

Nomor : 57947/UN38.7/KP.18.37/2019

DIBERIKAN KEPADA

Ratna Dewi Rusli

SEBAGAI

Peserta

SEMINAR NASIONAL MANAJEMEN 4 DAN CALL FOR PAPERS

“Optimalisasi Peran *Financial Technology* di Era Industri 4.0”
Diselenggarakan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Surabaya.

Surabaya, 5 Oktober 2019

Dekan,



Dr. Anang Kistyanto, S.Sos., M.Si

NIP. 197112092005011001



www.unesa.ac.id | Growing with character

manajemen
KITA

17

SENIMA 4