

**EVALUASI
SISTEM MANAJEMEN KOMPETENSI TEKNIS
(STUDI KASUS PT PMH)**

TESIS

**RADEN ERLY PRIJADI
0606147264**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
APRIL 2009**

**PENPUSTAKAAN PUSAT
UNIVERSITAS INDONESIA**

EVALUASI
SISTEM MANAJEMEN KOMPETENSI TEKNIS
(STUDI KASUS PT PMH)

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

RADEN ERLY PRIJADI
0606147264

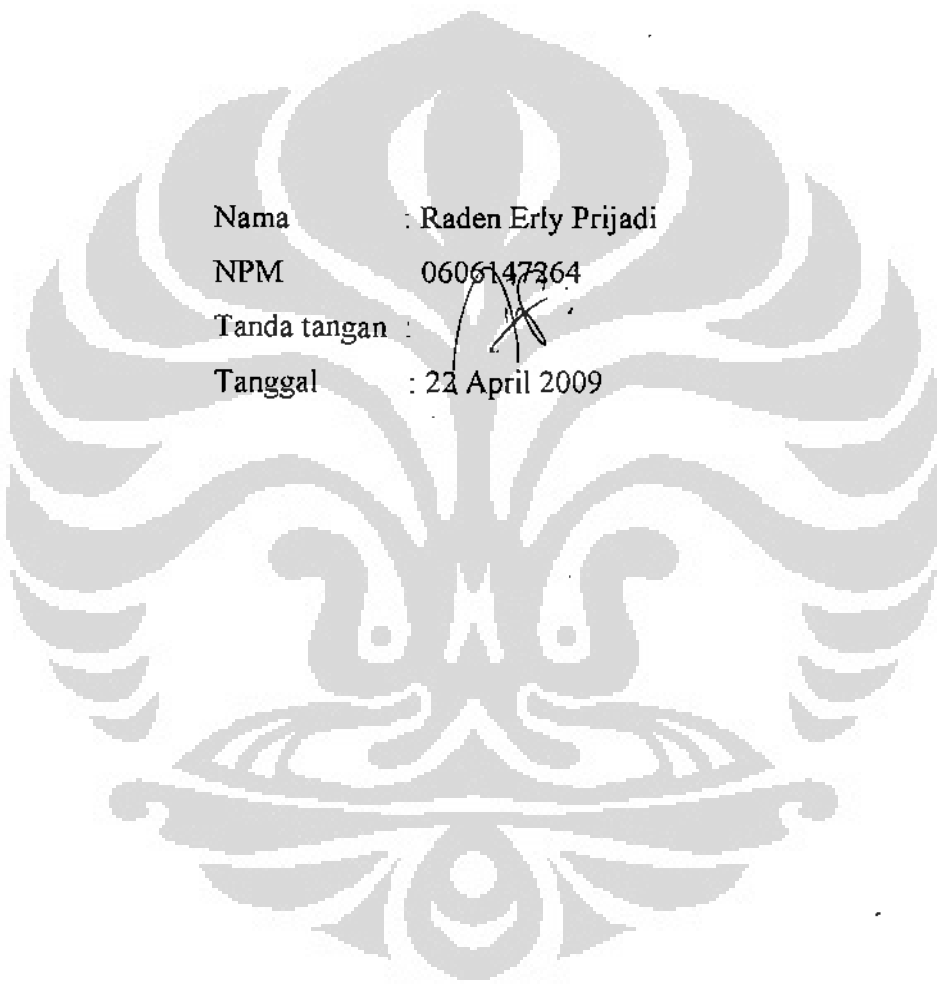


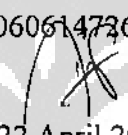
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
APRIL 2009

PERPUSTAKAAN PUSAT
UNIVERSITAS INDONESIA

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.



Nama : Raden Erly Prijadi
NPM : 0606147364
Tanda tangan : 
Tanggal : 22 April 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Karya Akhir ini diajukan oleh :
Nama : **Raden Erly Prijadi**
NPM : 0606147264
Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**
Judul Karya Akhir : **Evaluasi Sistem Manajemen Kompetensi Teknis
(Studi Kasus PT. PMH).**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : **Dr. Yanki Hartijasti** ()

Penguji : **Jimmy Sadeli, MM** ()

Penguji : **Dr. Mohammad Hamsal** ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 22 April 2009

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Ridho-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan karya akhir ini. Penyusunan karya akhir ini adalah sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia. Dalam penyusunan karya akhir ini, penulis mendapat banyak bimbingan, masukan dan saran baik secara langsung maupun tidak langsung dari berbagai pihak. Penulis pada kesempatan ini mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

- (1) Bapak Rhenald Kasali, Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
- (2) Ibu Dr. Yanki Hartijasti, MBA selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, pikiran, tenaga dan juga dedikasi dalam memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuk untuk penyusunan tugas karya akhir ini.
- (3) Seluruh dosen di Magister Manajemen Universitas Indonesia, yang telah memberikan ilmunya yang bermanfaat, seluruh karyawan Administrasi Kependidikan, Perpustakaan, dan lain-lain.
- (4) Almarhum kedua orang tua, Nur, Yukio, Cahyo, Nisa dan Satria yang selalu menjadi motivator dan memberi inspirasi hidup.
- (5) Teman-teman di MM-UI, khususnya angkatan 2006.

Penulis menyadari bahwa karya akhir yang disusun ini masih jauh dari kesempurnaan.

Akhir kata, semoga tugas karya akhir ini dapat berguna bagi para pembaca.

Jakarta, 22 April 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Raden Erly Prijadi
NPM : 0606147264
Program studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Evaluasi Sistem Manajemen Kompetensi Teknis (Studi Kasus PT PMH)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta

Pada tanggal: 22 April 2009

Yang menyatakan



(Raden Erly Prijadi)

ABSTRAK

Nama : Raden Erly Prijadi
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Evaluasi Sistem Manajemen Kompetensi Teknis (Studi Kasus PT
PMH)

Perkembangan persaingan di industri kendaraan bermotor roda dalam kurun waktu tiga tahun terakhir semakin ketat. Persaingan di antara pemain lama, maupun masuknya pemain baru, adanya pengaruh krisis ekonomi global, daya beli konsumen yang menurun, konsumen yang makin tereduksi, menuntut semua pemain di industri ini untuk menjalankan strategi yang tepat agar dapat memenangkan persaingan. PT PMH sebagai pemimpin pasar berusaha untuk mempertahankan pangsa pasarnya dengan strategi untuk lebih memuaskan konsumen dan membidik segmen rasional. Salah satu bagian strategi yang dijalankan adalah dengan membangun kembali kompetensi teknis pada karyawannya. Strategi tersebut pada intinya adalah mengevaluasi ulang pelaksanaan sistem manajemen kompetensi teknis yang sudah ada, kemudian melakukan perbaikan-perbaikan. Setelah dilakukan perbaikan, diharapkan pelaksanaan sistem manajemen kompetensi teknis akan sesuai dengan standar kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan strategi perusahaan.

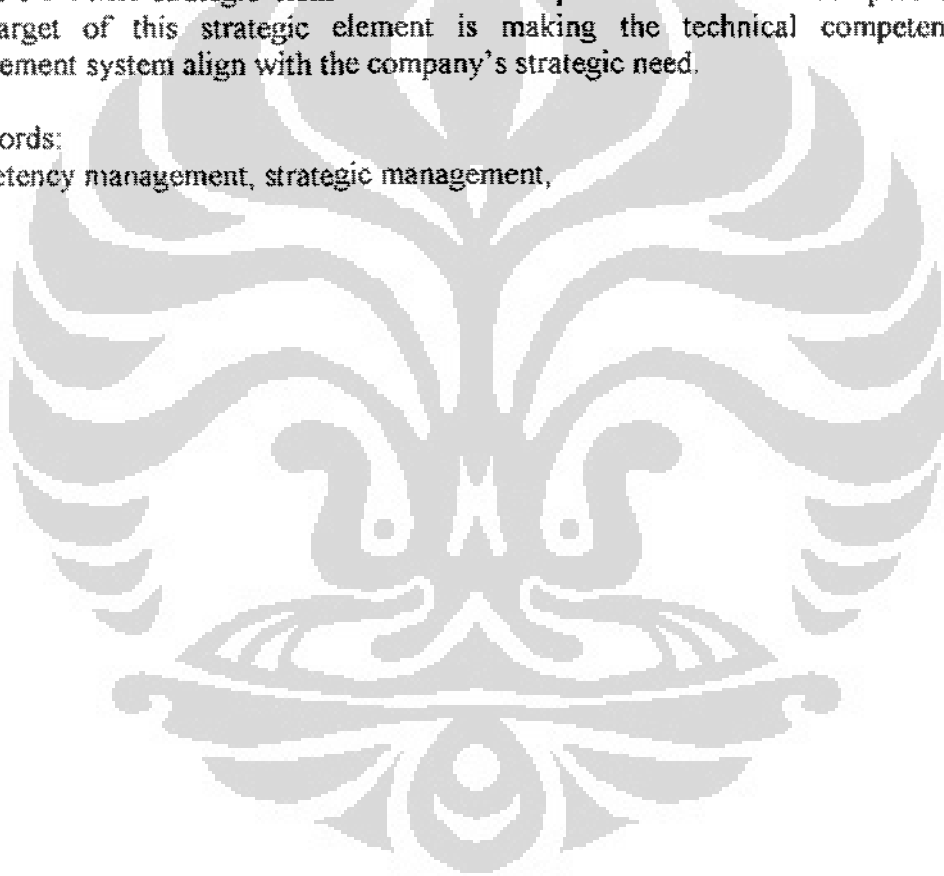
Kata kunci:
Manajemen kompetensi, manajemen strategi.

ABSTRACT

Name : Raden Erly Prijadi
Study Program : Magister Manajemen
Title : Technical Competency Management System Evaluation (PT
PMH Case Study)

Competition in two-wheel motor vehicle industry is stronger since three years ago. Stronger internal rivalry competition, threat of the new entrant, effect of global economic crisis, decreasing of customer demand, more educated customer, challenge all players in this industry to make a good strategy to win the competition. In order to win the competition, PT PMH's (the market leader) strategies are to focus on low segment (rational) and develop customer satisfaction. One of PT PMH strategic elements is to develop human technical competency. The target of this strategic element is making the technical competency management system align with the company's strategic need.

Key words:
Competency management, strategic management,

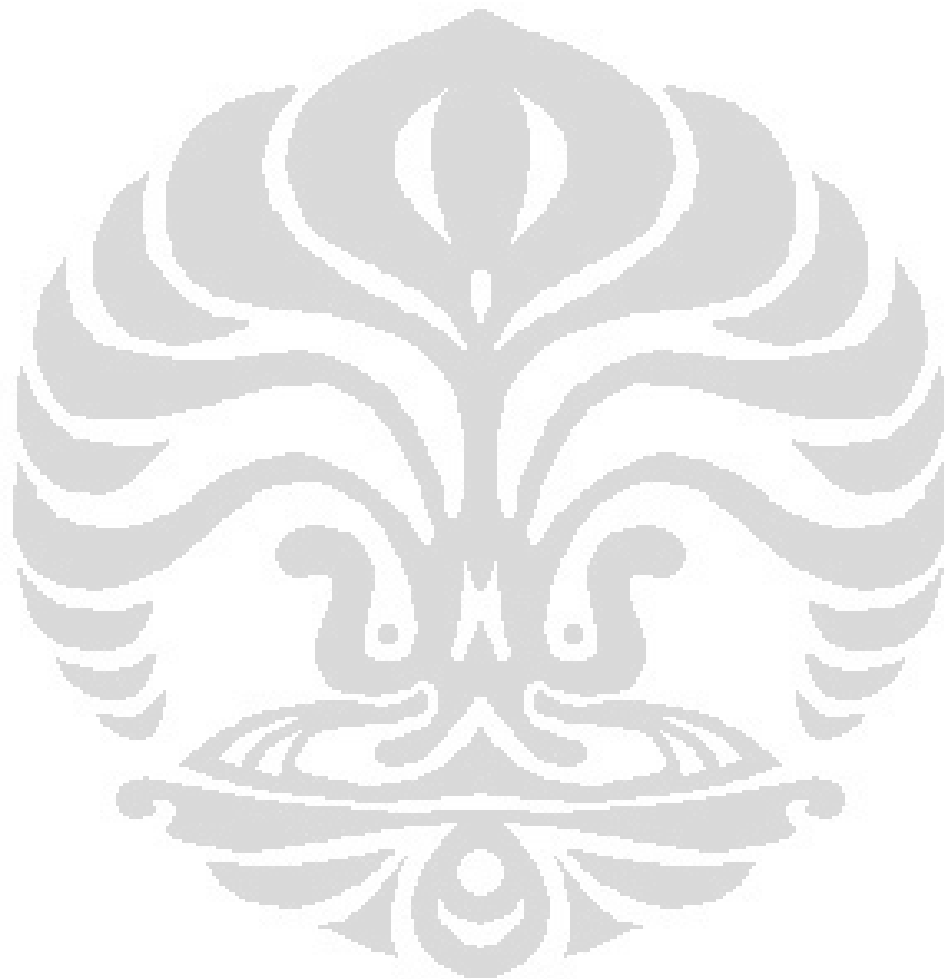


DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Metode Penelitian	3
1.5 Batasan Penelitian	3
1.6 Sistematika Pembahasan	3
2. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Analisis Manajemen Strategi	5
2.1.1 Kerangka Strategi	6
2.1.2 Analisis Eksternal: Analisis Industri	6
2.1.3 Analisis Eksternal: Analisis Konsumen dan Tren Pasar	7
2.1.3.1 Segmentasi	7
2.1.3.2 Analisis Pasar	7
2.1.4 Analisis Eksternal: Analisis <i>Environmental Forecast</i>	7
2.1.5 Analisis Eksternal: Analisis Pesaing	8
2.1.6 Analisis Internal	8
2.1.7 Diamond Model	8
2.1.7.1 <i>Arenas</i>	8
2.1.7.2 <i>Vehicles</i>	8
2.1.7.3 <i>Differentiator</i>	9
2.1.7.4 <i>Stages</i>	9
2.1.7.5 <i>Economic Logic</i>	10
2.1.8 <i>Imperative of Strategic Comprehensiveness</i>	10
2.2 Kompetensi	11
2.2.1 Tujuan dan Manfaat	11
2.2.2 Jenis Karakteristik Kompetensi	11
2.2.3 Manajemen Kompetensi	12
2.2.4 Model Kompetensi	13
2.2.4.1 Tujuan Model Kompetensi	13
2.2.4.2 Sumber Model Kompetensi	13
2.2.4.3 Dimensi Model Kompetensi	14
2.2.4.4 Struktur dan Skema Kompetensi	15
2.2.4.5 Taksonomi Kompetensi	16

2.2.4.6	Kelompok Kompetensi.....	19
2.2.5	Implementasi.....	20
2.2.5.1	Membuat Manajemen Tertarik.....	21
2.2.5.2	Implementasi Rencana Proyek.....	21
2.2.5.2	Membuat Profil Kompetensi.....	22
2.2.5.2.1	Membuat Kamus Kompetensi.....	22
2.2.5.2.2	Memetakan Kompetensi ke Dalam Posisi Pekerjaan.....	23
2.2.5.2.3	Membuat Matriks Kompetensi.....	23
2.2.5.2.4	Melakukan Asesmen.....	24
2.2.5.2.4.1	Asesor.....	24
2.2.5.2.4.2	Tipe-Tipe Asesmen Kompetensi.....	25
2.2.5.2.4.3	Faktor-Faktor Dalam Memilih Alat/Metode Asesmen.....	26
2.2.5.2.4.4	Menggunakan Data Hasil Asesmen.....	26
2.2.5.2.4.5	Isu Utama Dalam Asesmen.....	26
2.2.5.2.5	Manajemen Data.....	26
2.2.5.2.6	Mempertahankan Manajemen Kompetensi.....	27
2.2.6	Faktor-Faktor Keberhasilan dan Kegagalan Proyek Kompetensi.....	27
3.	SEKILAS MENGENAI PT PMH	28
4.	ANALISIS <i>DIAMOND STRATEGIC MANAGEMENT</i> PT PMH	31
4.1	<i>Diamond Strategic Management</i> PT PMH.....	31
4.1.1	Analisis Eksternal: Analisis Industri.....	31
4.1.2	Analisis Eksternal: Analisis Konsumen dan Tren Pasar.....	33
4.1.2.1	Segmentasi.....	33
4.1.2.2	Analisis Pasar.....	33
4.1.3	Analisis Eksternal: Analisis <i>Environmental Forecast</i>	35
4.1.4	Analisis Eksternal: Analisis Pesaing.....	35
4.1.5	Analisis Internal.....	35
4.2	<i>Diamond Model</i>	35
4.2.1.	<i>Objectives</i>	35
4.2.2.	<i>Arenas</i>	35
4.2.3	<i>Vehicles</i>	36
4.2.4	<i>Differentiator</i>	37
4.2.5	<i>Stages</i>	37
4.2.6	<i>Economic Logic</i>	37
5.	ANALISIS <i>VEHICLE KOMPETENSI TEKNIS</i>	39
5.1	Manajemen Kompetensi di PT PMH.....	39
5.1.1	Model Kompetensi.....	39
5.1.2	Kompetensi Teknis.....	40
5.1.3	Asesmen Kompetensi Teknis.....	47
5.2	Implementasi Strategi Membangun Kompetensi Teknis.....	49
5.2.1	Latar Belakang Proyek.....	49
5.2.2	Pembentukan Tim.....	49
5.2.3	Hasil Temuan Tim.....	52
5.2.3.1	Inkonsistensi Pelaksanaan TCA.....	52

5.2.3.2 Perbedaan <i>Job Title</i>	53
5.2.3.3 Jabatan Tanpa Standar Kompetensi Teknis	54
5.2.3.4 Perbedaan Pola Implementasi <i>Assessment</i>	55
5.2.4 Penyelesaian Masalah.....	56
6. KESIMPULAN DAN SARAN	60
6.1 Kesimpulan	60
6.2 Saran	62
DAFTAR REFERENSI	63



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>Diamond Strategic Management</i>	5
Gambar 2.2. <i>Porter 5 Forces</i>	6
Gambar 2.3. Struktur Standar Kompetensi.....	15
Gambar 2.4. Skema Standar Kompetensi.....	16
Gambar 2.5. Hubungan Kompetensi Kunci, Tingkatan Taksonomi Bloom dan Kata Kerja Operasional	19
Gambar 3.1. Struktur Organisasi PT PMH	29
Gambar 3.2. Struktur Organisasi Divisi Produksi PT PMH	30
Gambar 5.1. Model Kompetensi di PT PMH	40
Gambar 5.2. Struktur Produksi dan QCO	44
Gambar 5.3. Skala Untuk Setiap Tingkatan	46
Gambar 5.4. Contoh Matriks Kompetensi	46
Gambar 5.5. Tahapan Implementasi	50

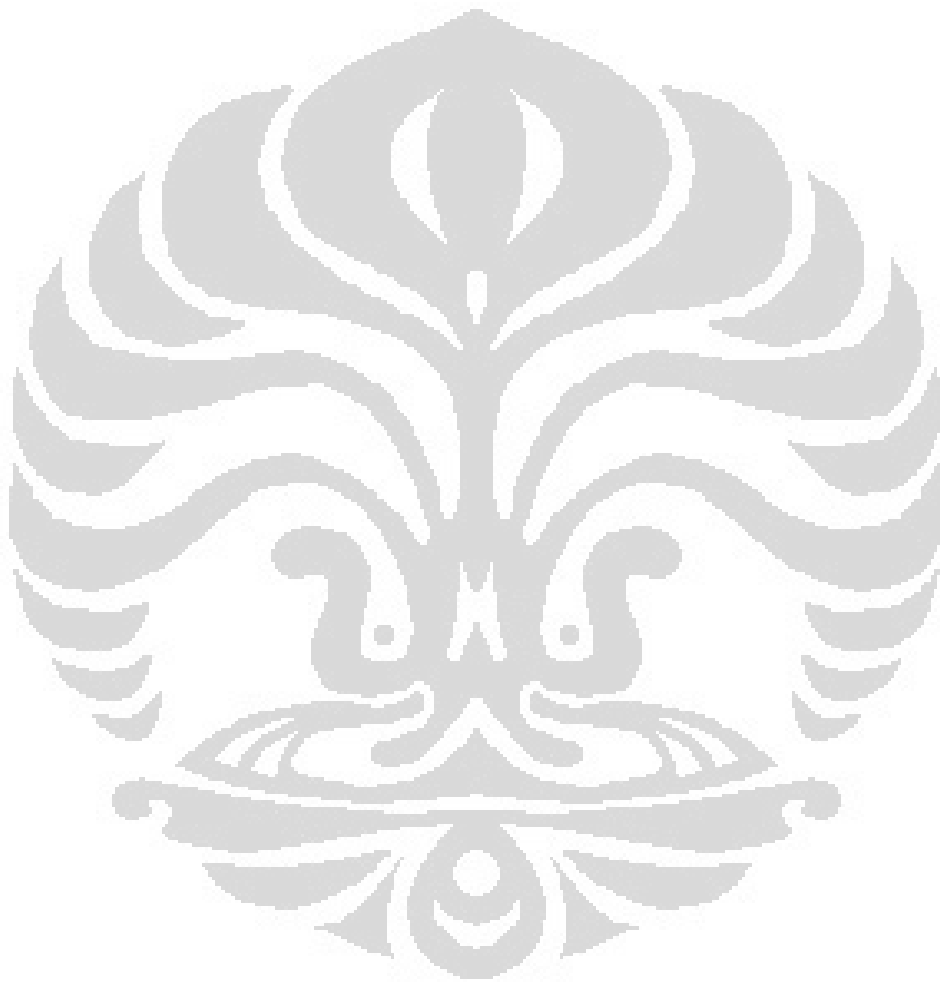


DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Aspek Kognitif (Pengetahuan).....	17
Tabel 2.2. Aspek Psikomotoris (Keterampilan).....	17
Tabel 2.3. Aspek Afektif (Sikap/Krathwohl).....	18
Tabel 2.4. Matriks Kompetensi.....	24
Tabel 2.5. Jumlah Kompetensi per Tingkatan.....	24
Tabel 2.6. Pilihan Metode Asesmen Kompetensi.....	25
Tabel 4.1. Data Pangsa Pasar	32
Tabel 5.1. <i>General Technical Competency</i>	41
Tabel 5.2. <i>Specific Technical Competency</i>	42
Tabel 5.3. Perbandingan Tingkatan <i>Technical Competency</i> dan Jabatan	43
Tabel 5.4. Tingkatan Matriks Kompetensi	45
Tabel 5.5. Metode Pengujian Kompetensi Teknis	48
Tabel 5.6. Anggota Tim Kompetensi Teknis	50
Tabel 5.7. <i>Schedule</i> Tim Kompetensi Teknis	51
Tabel 5.8. <i>Project Scope</i>	51
Tabel 5.9. Perbedaan <i>Job Title</i> Perakitan Roda	53
Tabel 5.10. Perbedaan <i>Job Title</i> Pengecatan Plastik	53
Tabel 5.11. Jabatan Tanpa <i>Job Description</i>	54
Tabel 5.12. Contoh Soal Pengecoran Pabrik 3.....	55
Tabel 5.13. Contoh Soal Pengecoran Pabrik 1.....	56
Tabel 5.14. Kerangka Penyusunan Alat <i>Test</i>	58
Tabel 5.15. Soal Operator <i>Melting</i>	59

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: *Guidance for QCL technical competency assessment*
Lampiran 2: Matriks QCL



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan di industri kendaraan bermotor roda dua sangat menarik untuk diteliti. Dalam rentang waktu satu dekade terakhir ini, yaitu sejak terjadinya krisis moneter, terjadi banyak perubahan di dalam industri ini. Perubahan ini meliputi pergeseran kepemilikan saham produsen *incumbent* serta strateginya, munculnya pemain baru, baik yang masih bertahan maupun yang gagal, pergeseran orientasi konsumen, perubahan akibat pengaruh makro ekonomi baik lokal maupun global, misalnya adanya fluktuasi harga bahan bakar minyak dan juga efek global dari krisis ekonomi di Amerika Serikat.

Beberapa pengaruh perubahan makro ekonomi dari krisis ekonomi global terhadap industri ini, diantaranya adalah:

- Turunnya daya beli konsumen, yang mengakibatkan terjadinya pergeseran posisi permintaan yang lebih rendah dari pada penawaran. Kondisi ini mengakibatkan angka utilisasi kapasitas produksi dari masing-masing pemain menurun, ongkos produksi naik, sehingga menuntut efisiensi yang tinggi dari masing-masing pemain. Pada akhirnya kondisi ini menuntut semua pemain semakin bekerja keras dalam perebutan penguasaan pasar.
- Naiknya suku bunga bank yang langsung berpengaruh terhadap suku bunga kredit. Perubahan ini sangat besar pengaruhnya terhadap angka penjualan, karena lebih dari 70% pembelian produk kendaraan bermotor roda dua adalah dengan cara kredit.

Masing-masing pemain di industri ini dalam usaha mempertahankan atau menambah penguasaan pasar tentunya memerlukan strategi yang tepat dan terintegrasi. Dalam hal ini masing-masing elemen dalam perusahaan harus secara integratif melakukan perbaikan agar lebih kompetitif dalam merebut hati konsumen. Beberapa diantara aspek yang dapat merebut hati konsumen adalah kualitas produk dan pelayanan yang memuaskan.

Kepuasan konsumen dari sisi produk, selain harga yang kompetitif yang didukung oleh proses produksi yang efisien yang memungkinkan penambahan

fitur yang lebih dibanding pesaing, juga faktor kepuasan dari kualitas produk seperti kehandalan, performa, kenyamanan dan lain-lain, sangat besar pengaruhnya.

Kontribusi bagian produksi pada perusahaan yang bermain di industri ini, dalam memenuhi keinginan dan kepuasan konsumen dari sisi produk, diantaranya adalah:

- Tuntutan proses produksi yang efisien, sehingga biaya produksi rendah.
- Tuntutan proses produksi dengan variabilitas proses yang rendah, sehingga keteraturan rencana produksi lebih pasti.
- Tuntutan proses produksi yang menghasilkan kualitas produk yang sesuai dengan keinginan konsumen, sehingga kemungkinan produk cacat yang terkirim ke konsumen dan produk cacat yang dihasilkan dalam proses produksi dapat diminimalisasi.

Salah satu faktor yang sangat penting pengaruhnya terhadap kualitas dari suatu proses produksi adalah faktor *human capital*. Kompetensi teknis dari karyawan termasuk bagian dari faktor tersebut. Alasan manajemen PT PMH mengambil kebijakan untuk fokus pada evaluasi dan membangun kembali manajemen kompetensi teknis disebabkan oleh kompetensi inti yang tidak berubah dan kompetensi manajerial yang sudah sesuai standar PT AWC sebagai induk PT PMH, sedangkan tingkat kegagalan produk yang terjadi, baik di dalam proses produksi maupun yang sudah terkirim kepada konsumen masih banyak ditemukan. Untuk mendukung penguasaan teknologi produksi dan kestabilan kapabilitas proses yang ada pada PT PMH, memerlukan keahlian yang spesifik. Keahlian tersebut disusun dalam sistem manajemen kompetensi teknis.

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan utama dalam penulisan karya akhir ini difokuskan pada analisis evaluasi dan usaha membangun kembali manajemen kompetensi teknis pada bagian produksi, yang dilakukan oleh manajemen PT PMH. Usaha tersebut merupakan bagian dari manajemen strategi yang dijalankan oleh PT PMH dalam pencapaian manajemen produksi perusahaan yang efisien dengan kualitas produk yang terjaga.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah apakah evaluasi dan usaha membangun kembali manajemen kompetensi teknis pada bagian produksi, sebagai bagian dari manajemen strategi yang dijalankan oleh PT PMH, dapat mendukung obyektif strategi organisasi yang dijalankan oleh PT PMH, yaitu pencapaian manajemen produksi perusahaan yang efisien dengan kualitas produk yang terjaga.

1.4 Batasan Penelitian

Adapun penelitian yang dilakukan dibatasi hanya sampai kepada usaha tim proyek menyiapkan kelengkapan alat-alat untuk asesmen manajemen kompetensi teknis.

1.5 Metode Penelitian

Metode penelitian yang dilakukan untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk menganalisis kasus di PT PMH adalah dengan melakukan wawancara dengan dua rang divisi produksi, yang salah satunya menjabat sebagai *project champion* untuk *technical competency project*, juga beberapa manajer dan kepala seksi yang menjadi anggota *technical competency project team*.

Selain itu penulis juga menggunakan sumber-sumber data sekunder, baik berupa data internal PT PMH maupun dari luar (*internet*).

Dalam membahas dan menganalisis permasalahan yang diteliti, penulis perlu melakukan telaah kepustakaan. Telaah kepustakaan ini terutama difokuskan pada manajemen strategi dan manajemen kompetensi teknis.

1.6 Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan karya akhir ini terdiri dari lima bagian, yaitu:

Bagian pertama, pendahuluan yang berisi latar belakang pemilihan masalah, rumusan masalah yang dihadapi, tujuan penelitian yang ingin dicapai, batasan penelitian, dan sebagai penutup adalah metode penelitian yang digunakan.

Bagian kedua berisi teori-teori yang berhubungan/berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti, yang juga menjadi acuan dalam menganalisis permasalahan tersebut.

Bagian ketiga membahas sekilas mengenai perusahaan yang diteliti, yaitu PT PMH.

Bagian keempat membahas analisis manajemen strategi dengan menggunakan *diamond strategic management*, untuk melihat posisi *human technical competency development* sebagai salah satu elemen (*vehicle*).

Bagian kelima, berisi pembahasan terhadap masalah utama yang diteliti, yaitu *internal development* untuk *human technical competency* sebagai *vehicle* dari elemen *diamond strategic management* di PT PMH.

Bagian keenam, merupakan kesimpulan dan saran dari penulis.

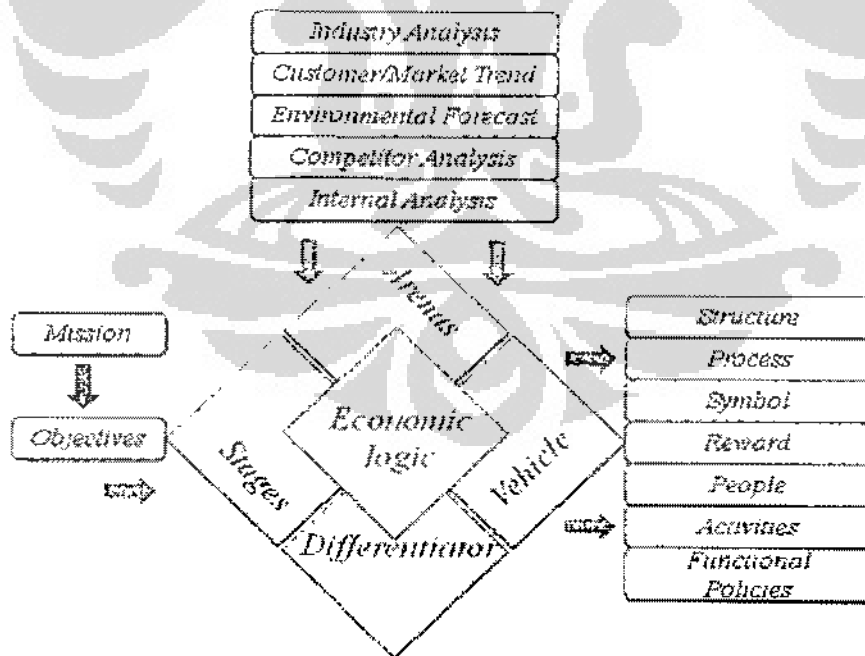


BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pembahasan pada bab tinjauan pustaka ini terdiri dari dua bagian utama, yaitu selintas mengenai teori manajemen strategi dan lebih dalam mengenai manajemen kompetensi teknis.

2.1. Analisis Manajemen Strategi

Definisi strategi menurut Kluyver dan Pearce (2001) adalah *positioning* sebuah organisasi untuk mencapai keuntungan dalam kompetisi, yang melibatkan pilihan industri apa yang dipilih, produk atau servis apa yang dihasilkan, dan bagaimana mengalokasikan sumber-sumber korporasi. Sedangkan menurut Porter (1996) adalah kreasi yang unik dan *positioning* yang bernilai, yang melibatkan beberapa aktivitas yang berbeda, mempunyai syarat pengorbanan untuk memilih mana yang harus dan tidak harus dijalankan, dan memerlukan integrasi dari semua aktivitas.



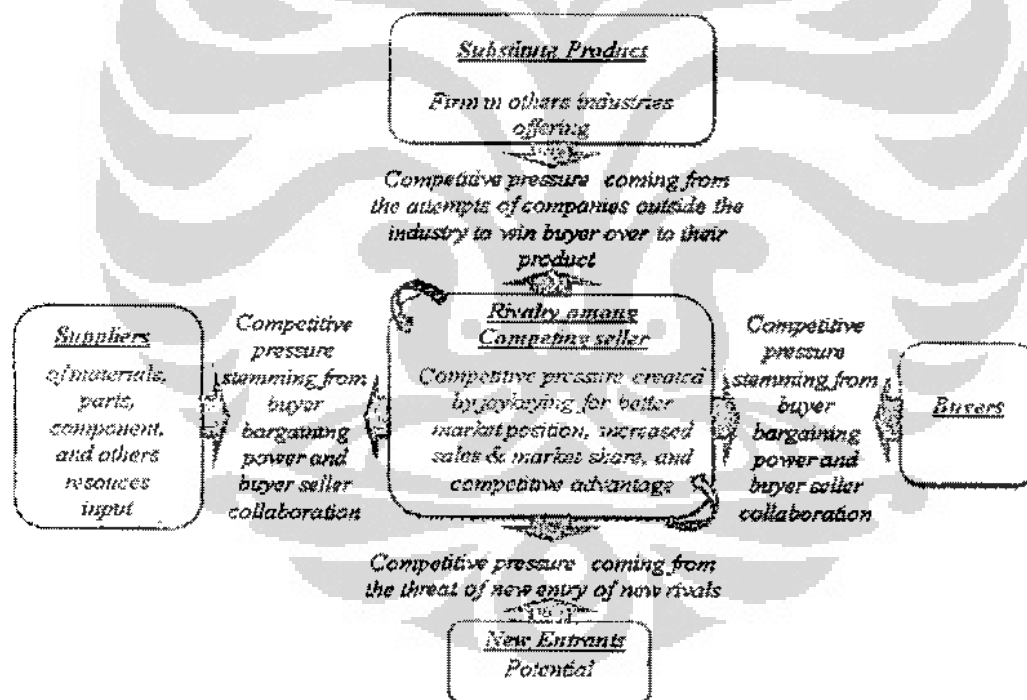
Gambar 2.1. Diamond Strategic Management.

Sumber: Hambrick & Fredrickson, 2001

Definisi strategi menurut Hambrick dan Fredrickson (2001) adalah terpusat, integrasi, orientasi terhadap eksternal dalam mencapai obyektif organisasi. Garis besar konsep penyusunan strategi dimulai dari analisis eksternal dan internal, kemudian dibuat model bisnis yang tepat, barulah disusun strategi. Proses ini diakhiri dengan evaluasi yang terus-menerus, agar model bisnis dan strateginya selalu *up to date* dengan kondisi lingkungan yang terus berubah.

2.1.1 Kerangka Strategi

Kerangka untuk membangun suatu strategi dengan pendekatan secara *Diamond Strategic Management* seperti yang dapat dilihat pada gambar 2.1. Analisis dimulai dari *strategic analysis* (eksternal dan internal), kemudian disusun *diamond model*, yaitu *arena*, *vehicle*, *differentiator*, *stage* dan *economic logic*.



Gambar 2.2. Porter 5 Forces.

Sumber: Thompson, Strickland & Gamble, 2007.

2.1.2 Analisis Eksternal: Analisis Industri

Dalam kerangka analisis industri, dapat menggunakan beberapa alat, yang salah satunya adalah *Porter 5 Forces* (Gambar 2.2), yang terdiri dari ancaman dari

pendatang baru, kekuatan pemasok, daya tawar pembeli, ancaman dari produk substitusi dan persaingan pemain dalam industri.

2.1.3 Analisis Eksternal: Analisis Konsumen dan Tren Pasar

Untuk menganalisis kondisi pasar dan konsumen dalam industri, maka alat yang digunakan adalah segmentasi dan analisis pasar.

2.1.3.1 Segmentasi

Menurut Alsem (2007), segmentasi merupakan suatu strategi untuk membagi pasar/industri secara homogen, meminimalisasi tumpang tindih antar segmen sehingga dapat memperoleh strategi kompetitif. Dengan cara ini identifikasi segmen akan lebih mudah untuk menetapkan target konsumen dan membuat strategi *positioning*. Analisis segmentasi juga memudahkan dalam membangun bauran pemasaran (*product, place, price, promotion*).

2.1.3.2 Analisis Pasar

Menurut Alsem (2007), analisis pasar dilakukan agar kondisi pasar bisa diidentifikasi, yang meliputi:

- Potensi ukuran pasar.
- Perkiraan pertumbuhan pasar.
- Sensitivitas terhadap perubahan ekonomi dan musim.

2.1.4 Analisis Eksternal: Analisis *Environmental Forecast*

Mengingat lingkungan yang terus berubah dan penuh ketidakpastian, maka aspek-aspek yang harus dianalisis dari sisi lingkungan ini adalah globalisasi, perubahan demografik, perubahan teknologi, pengetahuan ekonomi yang baru, juga resiko dan ketidakpastian. Alat yang bisa dipakai adalah *scenario analysis* dan *change arena concept*. *Scenario analysis* adalah teknik untuk memprediksi kemungkinan perubahan yang terjadi pada lingkungan. *Change arena concept* adalah teknik untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya perubahan lingkungan baik untuk kondisi sekarang maupun akan datang.

2.1.5 Analisis Eksternal: Analisis Pesaing

Dalam menganalisis pesaing, perlu mengidentifikasi para pesaing tersebut masuk ke dalam kategori *leader*, *challenger*, *follower* dan *nicher*.

2.1.6 Analisis Internal

Analisis internal menurut Kluyver dan Pearce (2001) meliputi dua hal, yaitu strategi sumber daya dan analisis kekuatan perubahan dari dalam. Strategi sumber daya termasuk di dalamnya adalah keuangan, sumber daya manusia, pengetahuan dan *intellectual capital*, reputasi merek, kompetensi inti, proses dan jumlah keahlian dan juga budaya. Analisis kekuatan perubahan internal adalah analisis perlawanan terhadap perubahan dari sumber daya internal juga daur hidup perusahaan.

2.1.7 Diamond Model

Model penyusunan strategi dari Hambrick dan Fredrickson (2001) ini adalah untuk pendekatan analisis organisasi, yang terdiri dari 5 elemen, yaitu *arenas*, *vehicles*, *differentiator*, *stages* dan *economic logic*. Kelima elemen ini disusun setelah analisis eksternal dan internal dilakukan, juga dihubungkan dengan misi dan obyektif organisasi.

2.1.7.1. Arenas

Where will be active? Bisnis apa yang kita masuki, dengan aspek penting di sini adalah harus menentukan kategori produk, segmentasi pasar, area geografis, teknologi inti dan tahapan penambahan nilai (desain produk, proses manufaktur, penjualan, servis dan distribusi).

2.1.7.2 Vehicles

How will we get there? Cara jalan untuk mencapai ekspansi bisnis, bisa melalui pembangunan internal, usaha patungan, lisensi atau akuisisi.

2.1.7.3 Differentiator

How will we win? Kekuatan organisasi untuk memenangkan kompetisi. Bisa berbentuk imej, *customization*, harga, *styling* dan daya tahan produk. Jadi ini adalah aspek keunggulan bersaing dari organisasi. Menurut Porter dengan strategi generiknya, dalam elemen strategi ini terdapat pengorbanan antara *cost leadership* atau diferensiasi.

Sedangkan menurut Treacy dan Wiersema (1993) yang disadur dari Kluyver dan Pearce (2001) dengan *value discipline*-nya, membagi keunggulan bersaing ini ke dalam 3 fokus strategi, yaitu:

- *Product leadership*, yang merupakan pilihan strategi untuk menyediakan produk dan servis yang mencapai *state of the art* secara berkesinambungan.
- *Customer intimacy*, yang merupakan pilihan strategi untuk berkonsentrasi pada hubungan yang erat dengan konsumen.
- *Operational effectiveness*, yang merupakan pilihan strategi untuk melakukan mekanisme produksi dan pengiriman yang lebih baik.

2.1.7.4 Stages

What will be our speed and sequence of move? Rencana yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan kesuksesan organisasi setelah elemen *arena*, *vehicle* dan *differentiator* dibuat. Sebagai contoh adalah kecepatan ekspansi atau inisiatif yang bertahap. Penyusunan elemen *staging* ini didasarkan atas kemampuan sumber daya yang ada dan prioritas.

Dilihat dari sisi strategi unit bisnis, elemen *staging* ini perlu didukung oleh dua unsur, yaitu kecepatan dan inovasi.

Kecepatan mempunyai model untuk percepatannya, yaitu:

- *Pressure to speed*, datang dari konsumen, kebutuhan basis kemampuan daya saing yang baru, tekanan kompetisi dari kompetitor dan kenaikan pergeseran industri.
- *Requirement of speed*, misi bisnis yang fokus untuk membuat *speed compatible* dengan budaya, membangun komunikasi, fokus kembali

kepada *Business Process Reengineering* dan komitmen dengan pengukuran kinerja yang sudah ditargetkan.

Beberapa cara untuk membangun kecepatan adalah dengan perampingan operasi, *upgrading technology*, membangun kerjasama.

Karakteristik untuk membangun budaya inovasi adalah:

- Komitmen dari manajemen puncak.
- Fokus jangka panjang.
- Struktur organisasi yang fleksibel.
- Kombinasi tarik ulur untuk perencanaan dan kontrol.
- Insentif yang mendukung.

2.1.7.5 *Economic Logic*

How will we obtain our return? Bagaimana cara keuntungan dapat diperoleh secara optimum. Misalnya dengan harga rendah karena skala ekonomis, harga premium dengan servis yang unik.

2.1.8 *Imperative of Strategic Comprehensiveness*

Imperative of Strategic Comprehensiveness merupakan prasyarat dalam penyusunan *diamond strategic management*. Syarat untuk tercapainya tujuan organisasi dengan menyusun kelima elemen strategi di atas adalah:

- Kelima elemen harus jelas dan disusun dengan mempertimbangkan elemen satu dengan lainnya.
- Semua elemen tadi membutuhkan kapabilitas yang sesuai dan tidak bisa dibuat dalam sekejap.
- Kelima elemen harus dalam satu kesatuan dan saling mendukung.

Bila syarat di atas terpenuhi maka penyusunan aktifitas pendukung lainnya seperti *functional policy*, *organizational arrangement*, *operating program* dan *process* bisa didesain.

2.2 Kompetensi

Deskripsi dari kompetensi (Rylatt&Lohan, 1997) adalah sekumpulan pengetahuan, keahlian, dan sikap yang diperlukan agar didapatkan hasil yang efektif di dalam dunia kerja.

Sedangkan dalam Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Kerja yang dikeluarkan oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP, 2005), kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja.

Standar kompetensi (BNSP, 2005) dapat didefinisikan sebagai perumusan tentang kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang didasari atas pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja sesuai dengan unjuk kerja yang dipersyaratkan.

2.2.1 Tujuan dan Manfaat

Tujuan dan manfaat standar kompetensi teknis untuk suatu organisasi, dibutuhkan berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, diantaranya adalah:

- Pendidikan dan pelatihan, agar dapat memberikan informasi untuk pengembangan program dan kurikulum, juga sebagai acuan dalam penyelenggaraan pelatihan, penilaian dan sertifikasi (BNSP, 2005).
- Industri, agar dapat membantu dalam rekrutmen, penilaian unjuk kerja, untuk pengembangan program pelatihan yang spesifik berdasarkan kebutuhan dunia industri, memetakan perbedaan tingkatan kompetensi yang ada dengan yang diharapkan (Rylatt&Lohan, 1997).

2.2.2 Jenis Karakteristik Kompetensi

Menurut Palan (2007) ada lima jenis karakteristik kompetensi, yaitu:

- Pengetahuan, yang merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi manusia.

- Keterampilan, keahlian yang merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, seperti keahlian ahli bedah untuk melakukan operasi.
- Konsep diri dan nilai-nilai, yang merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Contohnya adalah kepercayaan diri, kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi, seperti kepercayaan diri ahli bedah dalam melakukan operasi yang sulit.
- Karakteristik pribadi, yang merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Contohnya adalah penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah, seperti juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.
- Motif, merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Contohnya ahli bedah dengan orientasi antar pribadi yang tinggi mengambil tanggung jawab pribadi untuk bekerja sama dengan anggota lain dalam tim operasi.

2.2.3 Manajemen Kompetensi

Definisi manajemen kompetensi (Palan, 2007) dapat diartikan sebagai mengidentifikasi, menilai dan melaporkan tingkatan kompetensi karyawan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang memadai untuk menjalankan strateginya.

Ada tiga pendekatan utama pada manajemen kompetensi, yaitu:

- Akuisisi kompetensi, yaitu organisasi melakukan upaya yang disengaja dan terencana untuk mendapatkan kompetensi yang diperlukan bagi pertumbuhan dan ekspansi perusahaan.
- Pengembangan kompetensi, yaitu tingkatan kompetensi karyawan yang sudah ada ditingkatkan melalui program pengembangan berkelanjutan.
- Penyebaran kompetensi, yaitu karyawan ditempatkan di berbagai posisi dalam organisasi yang paling sesuai dengan kompetensinya.

2.2.4 Model Kompetensi

Model kompetensi (Dubois&Rothwell, 2004) merupakan deskripsi tertulis yang terdiri dari sejumlah kompetensi yang ditujukan untuk memenuhi kinerja di dalam kategori jabatan, kerja sama tim, departemen, divisi dan organisasi yang berhubungan dengan strategi organisasi dan kebutuhan individu.

Proses penyusunan model kompetensi (Bernardin, 2006) biasanya terkonsentrasi pada manajerial dan sangat erat berhubungan dengan tujuan dan strategi perusahaan.

Di dalam sebuah model kompetensi (Zwell, 2000) terdapat kompetensi yang mendiferensiasi, yang membedakan dengan organisasi lain pada umumnya, dan diantara bentuk dari model kompetensi adalah:

- Model kompetensi berdasar posisi, sangat kompleks untuk berbagai posisi kerja yang berbeda-beda.
- Model kompetensi berdasar posisi yang dibuat universal untuk beragam posisi.
- Model kompetensi berdasar tingkatan posisi atau tingkatan fungsi kerja.

2.2.4.1 Tujuan Model Kompetensi

Organisasi memerlukan model kompetensi (Palan, 2007) untuk berbagai tujuan, diantaranya adalah:

- Menyediakan sarana untuk menerapkan konsep kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- Memahami variabel-variabel yang menentukan kinerja dan korelasi di antara variabel-variabel tersebut.
- Untuk dapat menyebarkan kompetensi secara cepat di sebuah organisasi.

2.2.4.2 Sumber Model Kompetensi

Sumber-sumber data yang biasanya dipakai untuk membuat kompetensi (Palan, 2007), diantaranya adalah:

- Panel ahli, terdiri dari pemegang pekerjaan, orang yang memanejemi mereka, perwakilan fungsi HRD yang memahami persyaratan untuk pekerjaan tersebut.
- Wawancara kejadian perilaku dengan karyawan yang berkinerja unggul.
- Teori, yang cenderung menjadi generik.
- Wawancara manajemen senior.
- Kamus kompetensi generik, yang merupakan kumpulan data kompetensi yang dibuat oleh konsultan atau dewan pengurus industri.

2.2.4.3 Dimensi Model Kompetensi

Sebuah model kompetensi harus mempunyai dua dimensi (Palan, 2007), yaitu:

- Jenis kompetensi, yang terdiri dari kompetensi inti, perilaku, fungsi, dan peran.
- Tingkatan, yang merujuk pada apakah kompetensi tersebut merupakan kompetensi yang tampak, seperti keterampilan dan pengetahuan, atau merupakan karakteristik yang tersembunyi, seperti motif, karakteristik pribadi, konsep diri dan nilai-nilai.

Kompetensi inti adalah sesuatu yang dimiliki perusahaan, biasanya berupa sekumpulan keahlian dan teknologi yang secara kolektif memberi keunggulan bersaing suatu perusahaan. Perusahaan yang ingin mengelola kompetensi intinya, harus memecah kompetensi inti tersebut ke dalam komponen-komponen pengetahuan, keahlian dan perilaku. Syarat kompetensi inti (Palan, 2007), adalah:

- Nilai yang jauh lebih tinggi bagi pelanggan.
- Membedakan organisasi dan membuat lebih unggul dibanding pesaing.
- Dapat digunakan oleh organisasi untuk mendorong keberhasilan organisasi di masa depan.

Kompetensi perilaku adalah karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berada pada tingkatan individu.

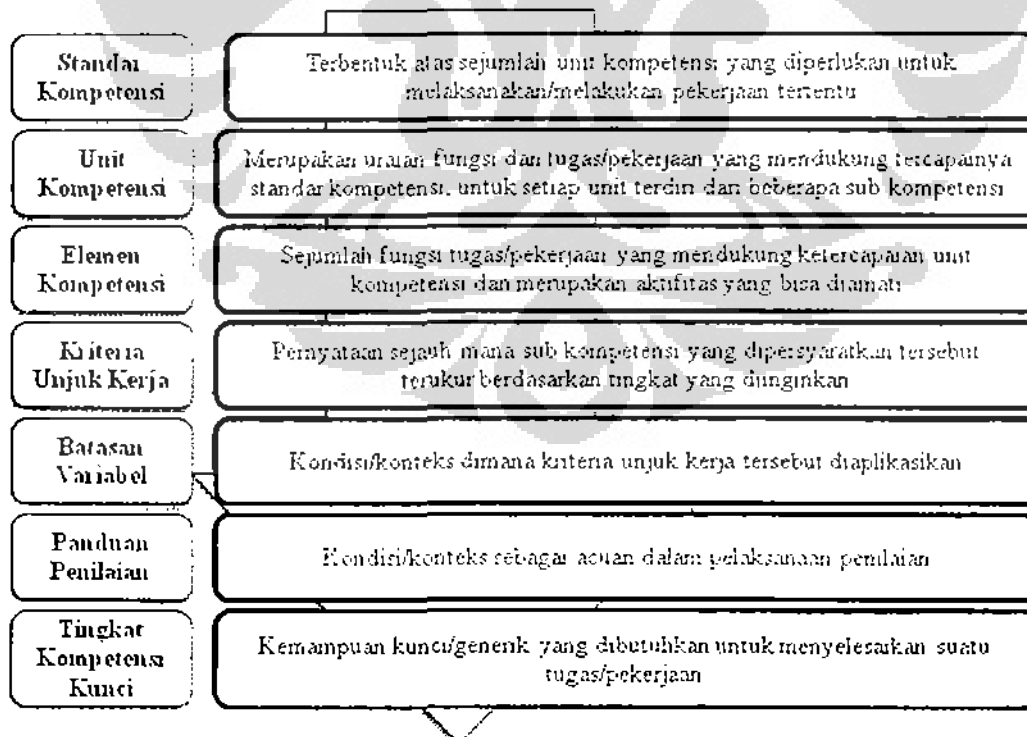
Kompetensi fungsional mendeskripsikan kegiatan kerja dan hasil keluarannya. Yang termasuk dalam kategori ini diantaranya adalah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berhubungan dengan tingkatan posisi.

Kompetensi peran berkaitan dengan tingkatan posisi, yang berkaitan dengan upaya dan peran di dalam tim. Kompetensi ini dimiliki juga oleh para manajer dan pengawas, biasanya terlihat dalam area pengelolaan orang, sumber daya, informasi dan aktifitas. Karena berbasis peran, maka kompetensi yang diharapkan dari manajer puncak akan lebih tinggi dari manajer madya.

Deskripsi tingkatan kompetensi adalah penjabaran kompetensi di atas ke dalam tingkatan atau hirarki, misalnya tingkat 1 (*level 1*) melakukan kegiatan, tingkat 2 (*level 2*) mengorganisasi kegiatan dan tingkat 3 (*level 3*) mengevaluasi dan memodifikasi proses kegiatan.

2.2.4.4 Struktur dan Skema Kompetensi

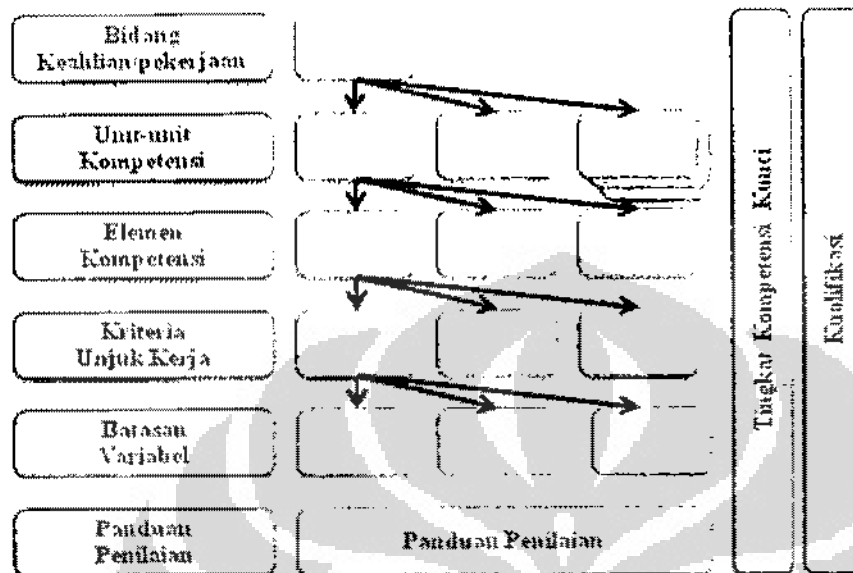
Standar kompetensi suatu bidang keahlian (Gambar 2.3) distrukturkan dengan bentuk:



Gambar 2.3. Struktur Standar Kompetensi

Sumber: BNSP (2005)

Sedangkan skema standar kompetensi yang merupakan penjabaran dari struktur standar kompetensi (Gambar 2.4) adalah:



Gambar 2.4. Skema Standar Kompetensi

Sumber: BNSP (2005)

2.2.4.5 Taksonomi Kompetensi

Tingkatan taksonomi dari kompetensi yang merupakan tingkat untuk pembelajaran atau pencapaian dari tiga tipe belajar, yaitu kognitif (pengetahuan), psikomotoris (keterampilan) dan afektif (sikap). Pada awalnya konsep standar kompetensi ini didasarkan pada teori psikologi belajar dari Benjamin S. Bloom (BNSP, 2005). Setiap tipe belajar tersebut memiliki karakteristik dan tingkat pencapaian didasarkan atas tingkat kesulitan yang dihadapi, yaitu:

- Aspek kognitif atau pengetahuan, mencakup pengembangan kemampuan intelektual dan pengetahuan yang terdiri atas enam kategori utama, yang tersusun dari yang sederhana hingga kompleks, berdasar pada tingkat kesulitan yang ditangani. Dalam hal ini aspek yang paling sederhana harus dikuasai dahulu sebelum meningkat ke tingkat kesulitan yang berikutnya. Contohnya adalah seperti yang terlihat pada table 2.1. Dari enam tingkatan pada table 2.1 tersebut

dicontohkan penjabaran dua diantaranya berupa deskripsi, ilustrasi dan kata kerja yang digunakan.

Tabel 2.1. Aspek Kognitif (Pengetahuan)

Aspek Kognitif (Pengetahuan)			
Level Taksonomi	Deskripsi	Ilustrasi	Kata Kerja Yang Digunakan
Pengetahuan	Mengetahui terminologi, mengetahui fakta yang spesifik, dll	Dapat mengulang hukum Ohm dan Hukum Kirshoff	Mendefinisikan, mengenal, mencocokkan, mengingat, mengulang, membedakan, dll
Komprehensif	Memahami fakta, Menginterpretasikan grafik, dll	Besar arus diketahui bisa menghitung tahanan, dll.	Menterjemahkan, mengatur, merubah, mengekspresikan, memberi contoh, dll.
Aplikasi			
Analisis			
Sintesis			
Evaluasi			

Sumber: BNSP (2005)

Tabel 2.2. Aspek Psikomotoris (Keterampilan)

Aspek Psikomotoris (Keterampilan)			
Level Taksonomi	Deskripsi	Ilustrasi	Kata Kerja Yang Digunakan
Imitasi	Menirukan gerakan yang telah diamati	Mencoba melakukan proses amplas, setelah melihat orang melakukan.	Mengamati, menirukan gerakan sederhana
Memanipulasi	Menggunakan konsep untuk melakukan gerakan	Dapat mengampas untuk posisi dan barang tertentu	Memanipulasi gerakan (sesuai intruksi), melakukan sesuatu gerakan (sesuai instruksi)
Persisis			
Artikulasi			
Naturalisasi			

Sumber: BNSP (2005)

- Aspek psikomotoris atau keterampilan, mencakup kemampuan dalam mengkoordinasikan gerakan fisik dan menggunakan motorik. Untuk memperoleh kemampuan tersebut memerlukan pelatihan dan pembiasaan dan pengukuran yang mencakup tentang kecepatan, jarak, prosedur dan teknik pelaksanaan. Dalam aspek psikomotor ini terdapat lima taksonomi, seperti terlihat pada tabel 2.2. Dari lima tingkatan pada tabel 2.2 tersebut dicontohkan penjabaran dua diantaranya berupa deskripsi, ilustrasi dan kata kerja yang digunakan.

Tabel 2.3. Aspek Afektif (Sikap/Krathwohl)

Aspek Afektif (Sikap/Krathwohl)			
Level Taksonomi	Deskripsi	Ilustrasi	Kata Kerja Yang Digunakan
Menerima	Ingin menerima, Ingin menghadiri, dll	Menerima penjelasan teknik amplas yang benar	Menerima, memilih, menanyakan, mendengar, menyeleksi menghadiri
Merespon	Aktif berpartisipasi	Menyebut kembali cara-cara dan teknik amplas, pada saat dibutuhkan	Membuktikan, memberitahukan, menolong, melakukan dengan sukarela, dll.
Menilai			
Mengorganisasi			
Karakteristisasi			

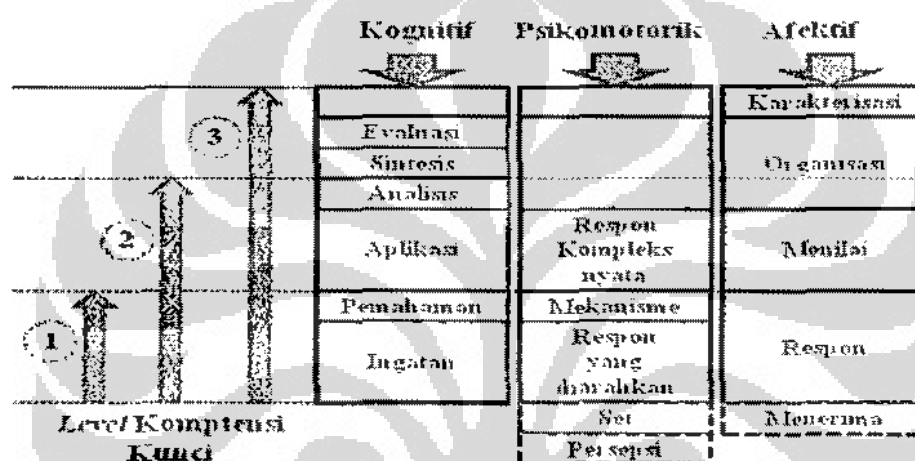
Sumber: BNSP (2005)

- Aspek afektif atau sikap, mencakup hal yang berkaitan dengan emosi, seperti perasaan, apresiasi, antusiasme, motivasi, sikap. Aspek afektif terbagi menjadi lima kategori seperti pada tabel 2.3. Dari lima tingkatan pada tabel 2.3 tersebut dicontohkan penjabaran dua diantaranya berupa deskripsi, ilustrasi dan kata kerja yang digunakan.

Pemilihan kata kerja dari masing-masing daerah taksonomi untuk dipakai pada pernyataan judul unit, elemen kompetensi dan kriteria unjuk kerja, harus disesuaikan dengan tingkat kesulitan yang terkandung dalam unit serta tingkat

kompetensi yang ditetapkan. Pada saat merumuskan unit-unit kompetensi, gradasi pada tingkatan taksonomi tersebut harus dipergunakan untuk memilih dan menentukan kata kerja yang tepat, sesuai dengan tingkat kesulitan unit tersebut. Hal ini dilakukan agar dapat mencerminkan tentang hal yang terukur dan sesuai dengan tingkatan yang ditetapkan.

Hubungan antara kompetensi kunci, tingkatan taksonomi Bloom dengan pemilihan kata kerja operasional yang adalah seperti terlihat pada gambar 2.5.



Gambar 2.5. Hubungan Kompetensi Kunci, Tingkatan Taksonomi Bloom dan Kata Kerja Operasional

Sumber: BNSP (2005)

2.2.4.6 Kelompok Kompetensi

Menurut BNSP (2005), unit kompetensi suatu bidang keahlian dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu:

- Kelompok umum, mencakup unit-unit kompetensi yang berlaku dan dibutuhkan untuk semua sub-sub bidang keahlian.
- Kelompok utama, mencakup unit-unit kompetensi yang berlaku dan dibutuhkan hanya spesifik sub bidang keahlian tertentu dan merupakan unit wajib.
- Kelompok pilihan, mencakup unit-unit kompetensi yang dapat ditambahkan ke dalam sub bidang keahlian tertentu.

Kelompok kompetensi untuk kinerja efektif menurut Boyatzis (Palan, 2007) adalah:

- Manajemen tujuan dan tindakan.
- Kepemimpinan.
- Manajemen sumber daya manusia.
- Mengarahkan bawahan.
- Fokus terhadap budaya lain.
- Pengetahuan spesialis.

Menurut Hall dan Werner (BNSP, 2005), ada tujuh kompetensi kunci yang merupakan kemampuan kunci atau generik yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas/pekerjaan, yaitu:

- Mengumpulkan, menganalisis dan mengorganisasikan informasi.
- Mengkomunikasikan ide dan informasi.
- Merencanakan dan mengatur kegiatan.
- Bekerja sama dengan orang lain dalam kelompok.
- Menggunakan ide dan teknik matematika.
- Memecahkan persoalan atau masalah.
- Menggunakan teknologi.

Klasifikasi kompetensi dari sumbu industri dan sumbu fungsional (Shermon, 2004), membagi kompetensi menjadi dua kelompok yaitu *technical competency* dan *non-technical competency*.

Kompetensi teknis berhubungan dengan keahlian yang spesifik seperti industri, proses, teknologi, baik sebagai pengetahuan maupun keahlian.

Kompetensi non teknis (*soft skills*) biasanya berbentuk tingkat kemampuan (*abilities*) dan atribut pribadi, seperti komitmen, kesabaran, kemampuan menanggung resiko dan lain-lain.

2.2.5 Implementasi

Posisi implementasi kompetensi sangat penting (Palan, 2007), karena kegagalan ataupun keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh cara implementasinya.

Beberapa langkah dalam implementasi kompetensi terutama pada saat awal adalah:

- Membuat manajemen tertarik.
- Implementasi rencana proyek.
- Membuat profil kompetensi.

2.2.5.1 Membuat Manajemen Tertarik

Membuat manajemen tertarik merupakan langkah awal yang penting dengan dengan tahapan, yaitu mendapat dukungan eksplisit dari manajemen puncak, menyiapkan dokumen lingkup proyek, membahas rencana tindakan dan terakhir adalah menyarankan model kompetensi dan uji coba.

Adapun tahapan utama dalam pembahasan rencana tindakan (Palan, 2007), adalah sebagai berikut:

- Penjelasan kepada manajemen puncak untuk mendapatkan dukungan secara lisan dan tertulis dalam bentuk dokumen, sebelum memulai proyek.
- Menyelesaikan dokumen lingkup proyek dengan menyelesaikan perbedaan-perbedaan yang dapat mempengaruhi hasil akhir yang didapatkan.
- Menentukan dan menyepakati model dan pendekatan yang akan digunakan.
- Menyusun kamus kompetensi.
- Membuat profil kompetensi untuk semua pekerjaan yang terdaftar di bagian HRD.
- Melakukan asesmen kompetensi karyawan.
- Mengidentifikasi kesenjangan kompetensi.
- Mengelola data kompetensi untuk beragam aplikasi manajemen HRD berbasis kompetensi.

2.2.5.2 Implementasi Rencana Proyek

Dalam implementasi rencana proyek diperlukan tahapan pembentukan tim proyek, kemudian penetapan aturan dasar.

Tujuan dari penetapan aturan dasar (Palan, 2007) adalah untuk memastikan pencapaian sasaran dan memberi gagasan yang jelas kepada semua pihak (*stakeholder*). Aturan dasar tersebut dibuat dalam beberapa aspek :

- Jumlah kompetensi.
- Tingkatan kompetensi.
- Tipe asesmen.
- Prosedur banding.
- Pengaturan perubahan.

2.2.5.3 Membuat Profil Kompetensi

Istilah membuat profil kompetensi berarti membuat garis besar pengukuran dalam penilaian kompetensi, dengan tahapan:

- Membuat kamus kompetensi.
- Memetakan kompetensi ke dalam posisi pekerjaan.
- Membuat matriks kompetensi.
- Melakukan asesmen.
- Manajemen data.
- Mempertahankan manajemen kompetensi.

2.2.5.3.1 Membuat Kamus Kompetensi

Kamus kompetensi (Palan, 2007) adalah kompilasi semua kompetensi yang diperlukan oleh sebuah organisasi, yang merupakan dokumen pertama yang harus dibuat untuk membuat profil kompetensi. Di dalam kamus kompetensi tercakup kompetensi inti, kompetensi peran, dan kompetensi fungsional yang terkait dengan pekerjaan, dan terakhir adalah kompetensi perilaku.

Untuk menyusun kamus kamus kompetensi diperlukan empat langkah, yaitu:

- Pengumpulan data.
- Analisis data.
- Menulis kompetensi.
- Memvalidasi kompetensi.

Dalam kamus kompetensi, kelompok-kelompok kompetensi yang hampir mirip biasanya dikelompokkan dalam satu kelompok. Masing-masing kelompok tersebut biasanya terdiri dari dua sampai enam unit kompetensi.

Dalam kamus kompetensi tersebut juga memasukkan indikator-indikator dan jenis-jenis asesmen yang diperlukan.

2.2.5.3.2 Memetakan Kompetensi ke Dalam Posisi Pekerjaan

Setelah memiliki kamus kompetensi, kemudian dilanjutkan dengan langkah memetakan kompetensi untuk setiap posisi yang ada di dalam organisasi, yaitu mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk suatu posisi (analisis jabatan, deskripsi jabatan, dan spesifikasi jabatan).

Analisis jabatan (Mondy&Noe, 2005) adalah proses yang sistematis dalam menterjemahkan keahlian, tanggung jawab dan pengetahuan yang diperlukan untuk sebuah jabatan, agar tercapai kinerja optimal. Deskripsi jabatan merupakan dokumen yang berisi informasi yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab sebuah jabatan. Spesifikasi jabatan adalah spesifikasi minimal yang diperlukan untuk seorang pemegang jabatan.

Sedangkan tujuan dari pembuatan dan pemetaan profil posisi ini adalah untuk mempermudah pengukuran kompetensi pemegang pekerjaan dan juga mempermudah perbandingan profil suatu pekerjaan dengan pekerjaan lain.

Masalah yang biasanya timbul dari proses ini adalah banyaknya kompetensi yang bisa ditetapkan untuk sebuah posisi dan adanya posisi atau pekerjaan yang belum diperbaharui oleh pihak HRD.

2.2.5.3.3 Membuat Matriks Kompetensi

Dalam matriks kompetensi terdapat dua variabel yang dihubungkan yaitu kompetensi dan tingkatan pekerjaan. Matriks kompetensi membantu dalam memahami tingkatan kompetensi yang dibutuhkan pada berbagai tingkatan dalam hirarki organisasi. Contoh matriks kompetensi dapat dilihat pada tabel 2.4.

Tabel 2.4. Matriks Kompetensi

Kompetensi	Tingkatan			
	Manajer Senior	Manajer	Eksekutif	Supervisor
Orientasi Pencapaian	5	4	3	3
Membangun Hubungan	5	4	3	3
Berpikir Konseptual	5	4	3	3

Sumber: Palan (2007)

Tujuan lain dari matriks kompetensi adalah untuk menentukan jumlah kompetensi yang dibutuhkan pada masing-masing tingkatan, seperti yang dapat dilihat pada tabel 2.5.

Tabel 2.5. Jumlah Kompetensi per Tingkatan

Kompetensi	Tingkatan		
	Manajer	Operator	Supervisor
Kompetensi inti	3	3	3
Kompetensi peran	4	1	1
Kompetensi perilaku	7	4	2
Kompetensi fungsional	1	7	10

Sumber: Palan (2007)

2.2.5.3.4 Melakukan Asesmen

Asesmen merupakan proses yang dilaksanakan asesor untuk menentukan tingkatan kompetensi seseorang. Proses ini (Noe, 2008) mencakup pengumpulan data dan bukti untuk menentukan apakah seseorang mempunyai tingkatan kompetensi yang dibutuhkan, juga sebagai umpan balik kepada karyawan.

2.2.5.3.4.1 Asesor

Asesor dapat dipilih baik dari dalam maupun luar organisasi berdasarkan keahliannya untuk menilai kompetensi teknis atau perilaku karyawan.

2.2.5.3.4.2 Tipe-Tipe Asesmen Kompetensi

Ada empat jenis tipe asesmen (Palan, 2007) yang umum dipakai di tempat kerja untuk penilaian kompetensi, yaitu:

- Evaluasi dan observasi untuk asesmen proses dan produk. Metode ini paling mudah digunakan, akan tetapi hasilnya tidak selalu obyektif. Cara evaluasi ini terdiri dari evaluasi diri, atasan langsung, panel ahli dan evaluasi 360° oleh atasan, rekan sejawat, bawahan dan diri sendiri. Evaluasi atasan langsung sangat bermanfaat untuk kompetensi fungsional, akan tetapi perlu dibuat sistem untuk menghindari bias.
- Wawancara untuk asesmen secara lisan, yang merupakan tatap muka pemegang pekerjaan dengan asesor. Metode ini lebih banyak dipakai untuk kompetensi perilaku.
- Observasi, biasanya digunakan untuk asesmen kompetensi teknis, cukup baik validitasnya, kekurangannya adalah perlunya banyak asesor dan sangat mahal untuk biaya pelatihannya. Selain itu metode ini memerlukan waktu yang lebih banyak dibanding metode evaluasi dan wawancara.
- Tes, yang bentuknya bisa tes pengetahuan dan keahlian (cocok untuk kompetensi fungsional).

Pilihan dan perbandingan metode asesmen kompetensi dapat dilihat pada tabel 2.6.

Tabel 2.6. Pilihan Metode Asesmen Kompetensi

Perbandingan Metode Asesmen				
Karakteristik	Evaluasi	Wawancara	Observasi	Tes
Kemampuan	V	X	V	V
Pengetahuan	V	X	X	V
Konsep diri atau nilai-nilai	V	V	V	V
Sifat	V	V	V	V
Motif	V	V	V	V

Sumber: Palan (2007)

2.2.5.3.4.3 Faktor-Faktor Dalam Memilih Alat/Metode Asesmen

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam memilih jenis dan alat asesmen (Palan, 2007) adalah:

- Tingkat kepastian obyektivitasnya.
- Kemudahan administrasi.
- Ketersediaan waktu untuk melakukan asesmen.
- Biaya yang dibutuhkan.

Pada prinsipnya adalah semakin mudah alat asesmen digunakan, semakin menurun obyektivitasnya.

2.2.5.3.4.4 Menggunakan Data Hasil Asesmen

Bila proses asesmen telah lengkap, maka profil kompetensi seorang karyawan akan didapatkan. Dari profil kompetensi tersebut maka dapat dilihat kesenjangan kompetensi sekarang dengan kebutuhan tingkatan kompetensi pada posisi yang diduduki.

2.2.5.3.4.5 Isu Utama Dalam Asesmen

Beberapa isu yang harus dipertimbangkan dan dikelola dalam proses asesmen (Palan, 2007), diantaranya adalah:

- Memastikan validitas dan reliabilitas proses asesmen.
- Lamanya asesmen harus secepat mungkin.
- Kualitas asesor.
- Transparansi adanya proses asesmen.

2.2.5.3.5 Manajemen Data

Semua informasi yang menyangkut manajemen kompetensi baik berupa model kompetensi, kamus kompetensi, matriks kompetensi disimpan dalam bank data yang dikelola oleh bagian HRD, bersama-sama dengan data-data manajemen HRD yang lain, misalnya manajemen pengembangan karyawan, manajemen kinerja, dan lainnya.

Beberapa diantara manfaat dari manajemen data ini adalah:

- Menganalisis kecocokan posisi kerja karyawan.

- Menganalisis kesenjangan kompetensi.
- Menganalisis jalur karir, dan lainnya.

2.2.5.3.6 Mempertahankan Manajemen Kompetensi

Upaya yang lebih berat dari manajemen kompetensi bukanlah pada proses pembangunan awal, akan tetapi pada usaha mempertahankan agar manajemen kompetensi terus dijalankan secara konsisten. Selain itu standar kompetensi yang ada, dituntut untuk selalu dievaluasi agar bisa mengikuti arah dan perubahan strategi organisasi.

2.2.6 Faktor-Faktor Keberhasilan dan Kegagalan Proyek Kompetensi

Beberapa faktor yang dapat berkontribusi terhadap keberhasilan dari proyek kompetensi (Palan, 2007), diantaranya adalah:

- Mengaitkan inisiatif kompetensi dengan strategi organisasi.
- Mengintegrasikan manajemen kompetensi dengan aplikasi manajemen sumber daya manusia.
- Dukungan implementasi dengan rencana proyek yang matang.
- Memastikan pengawasan dan evaluasi yang terus-menerus.

Sedangkan faktor-faktor yang dapat mengakibatkan gagalnya proyek kompetensi, diantaranya adalah:

- Tim proyek lemah, tidak memiliki keahlian yang dibutuhkan.
- Kurangnya dukungan dari manajemen puncak dan para pengguna.
- Melepaskan proyek secara penuh kepada konsultan.
- Kurangnya sumber daya manusia yang berkomitmen untuk implementasi.
- Kurangnya sumber daya finansial.
- Kurangnya perangkat lunak untuk manajemen data kompetensi.
- Kurangnya konsultan yang memiliki kompetensi yang diperlukan.

BAB III

SEKILAS MENGENAI PT PMH

PT PMH adalah salah satu produsen produk kendaraan bermotor roda dua di Indonesia. PT PMH didirikan sejak tahun 1971 dengan nama PT AUC, yang bernaung di bawah induk perusahaan yaitu PT AWC, dengan perbandingan kepemilikan saham 50% dimiliki oleh PT AWC, dan 50% sisanya dimiliki oleh SHM. Co. Japan.

PT PMH merupakan perusahaan hasil *merger* pada tahun 2001 dari empat perusahaan, yaitu:

- PT AUC, dengan kepemilikan saham 100% PT AWC.
- Divisi OPH, merupakan bagian dari PT AWC (100% PT AWC).
- PT EMC, dengan saham 51% PT AWC, 49% SHM. Co. Japan.
- PT FCM, dengan saham 45% PT AWC, 55% SHM. Co. Japan.

Visi PT PMH adalah:

- *To be number one market driven trend-setter motor vehicle company in Indonesia in term of customer satisfaction through empowered human capital guided by shared values.*

Misi PT PMH adalah:

- *To provide mobility solution which exceed customer expectation with the best value motor vehicle and its related product, through empowered human capital for the benefit of all stakeholder.*

Pada awal tahun 2009, akibat dari dampak krisis ekonomi global dengan kondisi ekonomi yang tidak menentu dan kompetisi yang ada semakin meningkat, maka *Board of Director* PT PMH merumuskan fokus strategi, yaitu:

- Fokus untuk memberikan kualitas yang terbaik bagi konsumen.
- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi biaya.
- Meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya.

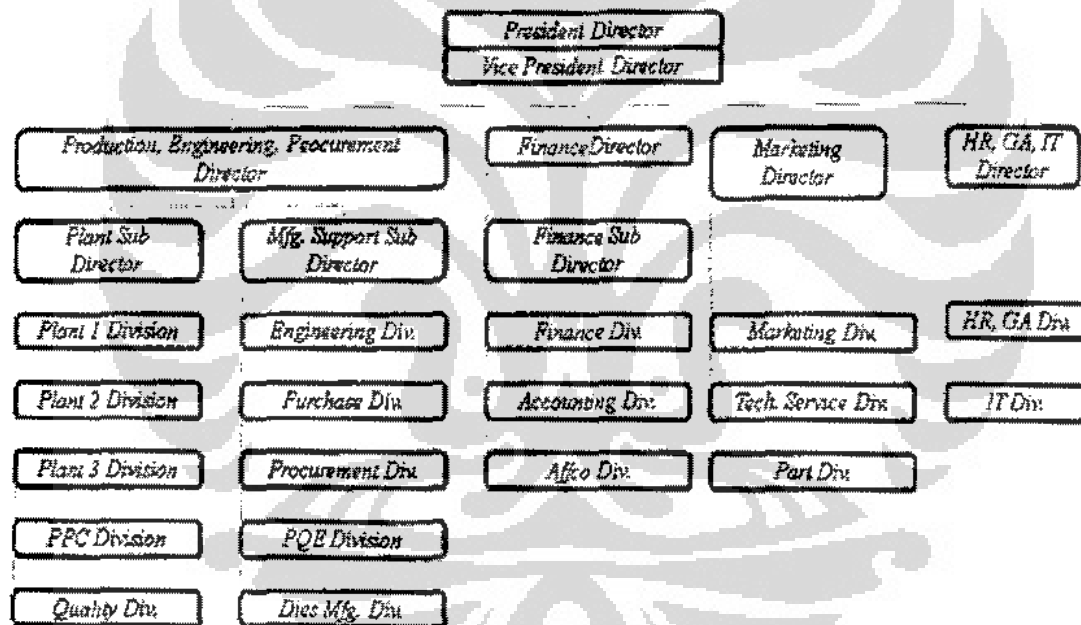
Guna mendukung strategi tersebut, maka seluruh karyawan PT PMH melaksanakan langkah-langkah, diantaranya adalah:

- Meningkatkan kerjasama antar bagian dan lintas fungsi dalam mendukung PT PMH *winning concept*.

- Meningkatkan kompetensi pribadi secara efektif berdasarkan *individual development plan* agar mampu memberi kontribusi terbaik bagi perusahaan.
- Implementasi sistem PDCA (*plan, do, check, action*), yaitu dengan memperhitungkan aspek kualitas dan efisiensi biaya, tanpa lupa bersiap untuk kondisi yang lebih baik.

Gambaran profil perusahaan dilihat dari beberapa aset yang dimiliki oleh PT PMH adalah: kantor pusat, *training center*, *dies mould center*, *part center* dan tiga pabrik dengan total kapasitas produksi terpasang 3.000.000 *unit* per tahun, dengan jumlah total karyawan kurang lebih 12.000 orang (data tahun 2006).

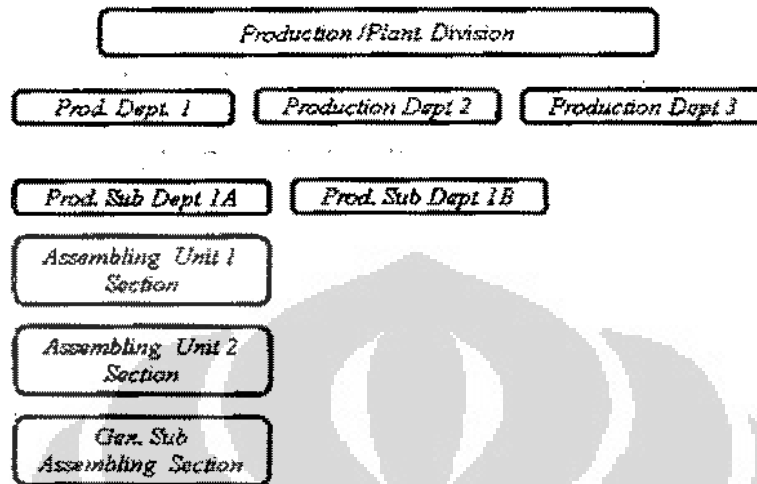
Adapun garis besar struktur organisasi PT PMH adalah seperti terlihat pada gambar 3.1.



Gambar 3.1. Struktur Organisasi PT PMH

Sumber: PT PMH

Struktur organisasi untuk divisi produksi adalah seperti terlihat pada gambar 3.2.



Gambar 3.2. Struktur Organisasi Divisi Produksi PT PMH
Sumber: PT PMH

BAB IV

ANALISIS *DIAMOND STRATEGIC MANAGEMENT* PT PMH

Bab ini membahas analisis *diamond strategic management* PT PMH yang berhubungan dengan salah satu elemennya (*vehicle*), yaitu usaha pembangunan kembali kompetensi teknis, khususnya untuk bagian divisi produksi.

4.1 *Diamond Strategic Management* PT PMH

Analisis strategi PT PMH dengan pendekatan secara *Diamond Strategic Management* (Gambar 1.1), dimulai dari *strategic analysis* (eksternal dan internal), dihubungkan dengan *objectives* perusahaan, kemudian disusun *diamond model*, yaitu *arena*, *vehicle*, *differentiator*, *stage* dan *economic logic*.

Analisis *diamond strategic management* PT PMH dibatasi hanya untuk bagian direktorat operasional, khususnya bagian produksi dalam menerjemahkan tiga elemen fokus strategi. Dari tiga elemen fokus strategi tersebut, elemen yang terakhir, yaitu meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya PT PMH yang menjadi bahasan utama.

4.1.1 Analisis Eksternal: Analisis Industri

Dalam kerangka analisis industri, dengan menggunakan *Porter 5 Forces* (Gambar 2.2), yang terdiri dari ancaman dari pendatang baru, kekuatan pemasok, daya tawar pembeli, ancaman dari produk substitusi dan persaingan antar pemain dalam industri.

Penjabaran dari analisis industri untuk industri kendaraan bermotor roda dua di Indonesia, adalah:

- Ancaman dari pendatang baru. Munculnya beberapa pemain baru, diantaranya dari India (Astono, 2006) yang cukup diperhitungkan sebagai pesaing yang andal, karena berbasis industri. Hal ini berbeda dengan pesaing yang datang setelah krisis moneter tahun 1998 yang mayoritas adalah pemain ritel. Salah satu dari pemain baru dari India tersebut mempunyai pangsa pasar nomor dua di India, setelah merek VFR India.

- Kekuatan pemasok. Ancaman dari sisi pemasok terhadap pemain di dalam industri kendaraan roda dua, tidak terlalu diperhitungkan sebagai pesaing. Apabila basis industri, reputasi merek, pelayanan purna jual dan lainnya, tidak dimiliki oleh pemasok, maka untuk dapat bersaing dengan pemain yang ada, sangat sulit.
- Daya tawar pembeli. Daya tawar konsumen, terutama setelah terjadinya krisis ekonomi global di akhir tahun 2008 (Daud, 2009), semakin lebih tinggi, yang disebabkan oleh jumlah penawaran yang lebih dibanding permintaan. Penyebab-penyebab lain, diantaranya adalah kesadaran dan pemahaman produk yang makin tinggi, transparansi publik, kontrol media, dan lain-lain.
- Ancaman dari produk substitusi. Kondisi infrastruktur jalan di Indonesia yang belum mendukung, seperti kemacetan, angkutan umum yang masih mahal dibandingkan dengan kenyamanan yang disediakan (Suganda, 2008), belum bisa menggeser posisi kendaraan bermotor roda dua sebagai alat transportasi utama yang paling efektif dan ekonomis untuk sebagian besar masyarakat Indonesia.

Tabel 4.1. Data Pangsa Pasar

Merek	Tahun Penjualan			
	2005 %	2006 %	2007 %	2008 %
VFR	52.19	52.85	45.67	46.25%
YZR	24.13	32.94	39.11	39.67%
GSV	21.52	12.83	13.59	12.77%
KDX	1.46	0.76	0.82	0.72%
Others	0.70	0.60	0.82	0.60%

Sumber: Retorika (2008)&Zulkifli (2009)

- Persaingan pemain dalam industri. Persaingan antar pemain dalam industri kendaraan bermotor roda dua dari tahun ke tahun makin ketat (Astono, 2006), baik antar pemain lama yaitu VFR, YZR, GSV, juga dengan munculnya pemain-pemain baru yang handal dari India dan Malaysia. Persaingan paling ketat terjadi antara merek VFR yang mengalami

penurunan pangsa pasar dan merek YZR yang mengalami kenaikan pangsa pasar (Tabel 4.1).

4.1.2 Analisis Eksternal: Analisis Konsumen dan Tren Pasar

Untuk menganalisis kondisi pasar dan konsumen dalam industri, maka alat yang digunakan, di antaranya adalah segmentasi dan analisis pasar.

4.1.2.1 Segmentasi

Krisis ekonomi global yang terjadi di akhir tahun 2008, turut menggeser dan merubah peta segmentasi pasar konsumen kendaraan roda dua (Purwoko, 2009). Menurunnya daya beli konsumen ditandai dengan pengeluaran belanja yang diperketat, dan jika terpaksa harus membeli kendaraan bermotor roda dua karena kebutuhan transportasi, maka produk di bawah 125 cc (segmen bawah) yang berpeluang dipilih oleh konsumen. Pola konsumen di segmen ini cenderung rasional, dengan orientasi ekonomis.

4.1.2.2 Analisis Pasar

Dari sisi potensi dan perkiraan pertumbuhan pasar, maka potensi pasar kendaraan bermotor roda dua (Irawan, 2009) untuk tahun 2009 diprediksikan mengalami penurunan sekitar 30% dibanding dengan tahun 2008 yang mencapai enam juta unit, yaitu menjadi sekitar empat juta unit. Selain dari akibat krisis ekonomi global, penyebab lainnya terutama untuk pasar di luar pulau Jawa adalah akibat penurunan harga komoditas pertanian, perkebunan dan pertambangan.

Sensitivitas pasar kendaraan bermotor roda dua dipengaruhi oleh perubahan ekonomi dan musim, diantaranya adalah:

- Kenaikan harga bahan bakar minyak.
- Kenaikan suku bunga kredit, karena mayoritas pembelian menggunakan fasilitas kredit.
- Kenaikan nilai tukar US Dollar terhadap Rupiah, karena sebagian komponen pendukung dan mayoritas bahan baku yang dipakai masih diimpor (Antara News, 2009).
- Musim panen, terutama untuk pasar di luar pulau Jawa, dan lain-lain.

4.1.3 Analisis Eksternal: Analisis *Environmental Forecast*

Perubahan yang terjadi sejak akhir tahun 2008 adalah *change uncertainty* yaitu krisis ekonomi global. Konsekuensi logis yang mungkin terjadi (Daud, 2009) terhadap ekonomi di Indonesia adalah turunnya pertumbuhan sektor industri, melemahnya daya beli dan daya serap pasar.

Perubahan yang lain adalah terjadinya integrasi regional ASEAN yang bisa menjadi peluang, karena potensi pasarnya sekitar 580 juta konsumen. Sisi lainnya adalah tantangan yang semakin berat yang disebabkan oleh semakin tingginya intensitas persaingan, baik diantara sesama regional ASEAN maupun kelompok ekonomi yang lainnya.

4.1.4 Analisis Eksternal: Analisis Pesaing

Dalam kondisi persaingan yang makin ketat, PT PMH sebagai produsen merek VFR harus menghadapi pesaing-pesaing yang makin kuat, dengan berbagai macam strategi yang dilakukan oleh masing-masing pemain. Pesaing PT PMH selain merek YZR dan GSV cenderung bermain di pasar ceruk, misalnya merek KDX (Fai, 2009), dan juga Pulse dari India (Saputra, 2006).

Posisi YZR sebagai pesaing terkuat dengan pangsa pasar yang terus meningkat, bahkan dalam beberapa bulan tertentu di tahun 2007 dan 2008 dapat melampaui perolehan pangsa pasar VFR. Strategi yang dilakukan VFR (Fai, 2009) dalam menghadapi persaingan di tahun 2009 mempunyai fokus yang hampir sama dengan YZR, diantaranya yaitu konsentrasi di pasar kelas bawah, meningkatkan pelayanan purna jual, dan pendekatan pada konsumen.

4.1.5 Analisis Internal

Posisi kepemimpinan pangsa pasar PT PMH, dengan produk merek VFR yang sempat diambil alih oleh merek YZR dalam beberapa bulan tertentu pada tahun 2007, menjadi titik awal dilakukannya upaya manajemen perubahan oleh PT PMH.

Beberapa perubahan yang dilakukan oleh PT PMH, diantaranya adalah penyegaran manajemen puncak dengan pergantian beberapa direksi baru, perubahan strategi pemasaran dan konsolidasi di lingkungan internal PT PMH.

Beberapa elemen strategi yang dirumuskan oleh manajemen puncak PT PMH untuk tahun 2009, diantaranya adalah:

- *Establish customer quality standard*, yang termasuk di dalamnya adalah proyek *after market quality inspection* dengan fokus pada masalah yang dihadapi konsumen terhadap produk dan pelayanan yang disebabkan oleh kesalahan orang (*workmanship problem*), terutama sepanjang rantai proses produksi.
- *Effective&efficient business process to support cost management*, yang termasuk di dalamnya adalah proyek *cross functional value stream improvement* dan *cost reduction*.
- *Competency&development corporate culture*, yang termasuk di dalamnya adalah proyek *create&mapping core competence in production site* dan proyek *quality competency program*.
- *Develop manufacturing culture dan improvement&innovations*, yang termasuk di dalamnya adalah proyek edukasi untuk *lean manufacturing*, *six sigma*, dan *cross functional value stream*.

4.2 Diamond Model

Penyusunan elemen diamond model dilandasi oleh hasil dari analisis eksternal, internal dan dihubungkan dengan obyektif dari organisasi.

4.2.1 Objectives

Obyektif PT PMH di tahun 2009, yang merupakan keputusan dari Direksi, yaitu fokus untuk memberikan kualitas yang terbaik bagi konsumen, meningkatkan produktivitas dan efisiensi biaya dan meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya, untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar.

4.2.2 Arenas

Where will be active? Bisnis PT PMH adalah produsen dengan kategori kendaraan bermotor roda dua dengan merek VFR. Aspek yang lain dari elemen *arenas* ini adalah:

- Segmentasi yang lengkap, mulai dari segmen ekonomis rasional (kelas 110cc) sampai segmen tertinggi (kelas 200cc). Kelas rasional lebih difokuskan untuk *quality up* dan *cost down*, sedangkan kelas atas lebih difokuskan ke *quality up*.
- Area geografis adalah pasar domestik.
- Teknologi inti adalah manufaktur kendaraan bermotor roda dua dengan memakai sistem yang merupakan perpaduan antara sistem manajemen PT AWC dan sistem manajemen prinsipal.
- Teknologi desain yang didukung oleh teknologi prinsipal, yang sudah terbukti sebagai pemimpin pasar kendaraan bermotor roda dua di dunia.
- Proses manufaktur yang terus-menerus ditingkatkan efisiensinya.
- Penjualan, servis dan distribusi yang terus-menerus ditingkatkan dan diperkuat.

4.2.3 Vehicles

How will we get there? Cara jalan yang ditempuh oleh PT PMH untuk mencapai ekspansi bisnis, lebih dikonsentrasikan kepada pembangunan internal. Sumber daya internal yang dimiliki oleh PT PMH untuk membangun diri secara organisasi masih dimiliki, baik aset keuangan, infrastruktur, teknologi dan manusia.

Salah satu kendaraan yang dipakai oleh PT PMH dalam tujuan pencapaian fokus strategi bisnis adalah *human technical competency development*, sebagai bagian dari pembangunan *organizational capability*, untuk memenuhi tuntutan:

- Kualitas produk yang disampaikan kepada konsumen bebas dari cacat akibat faktor kesalahan manusia, sehingga tingkat kepuasan konsumen akan makin tinggi.
- Fokus untuk memperkuat segmen rasional dengan harga yang kompetitif, melalui efisiensi dari pengurangan jumlah produk gagal di dalam proses produksi akibat faktor kesalahan manusia. Diharapkan hasil yang didapatkan adalah tingkat biaya produksi yang rendah, sehingga fleksibilitas keuntungan untuk segmen tersebut menjadi lebih tinggi.

4.2.4 Differentiator

How will we win? Kekuatan PT PMH dengan produk merek VFR untuk memenangkan kompetisi, adalah:

- Citra merek VFR masih cukup kuat yang dibuktikan dengan empat penghargaan yang diterima PT PMH, sebagai merek terbaik di tahun 2008.
- Harga yang kompetitif yang ditunjang dengan manajemen biaya yang efisiensinya terus dibangun.
- Fitur yang lebih yang diberikan kepada konsumen, *styling* yang *sporty*.
- Kualitas produk (*quality*) dan daya tahan produk (*reliability*) yang sudah tertanam di benak konsumen, yang terus-menerus dipertahankan.

4.2.5 Stages

What will be our speed and sequence of move? *Pressure to speed* yang datang dari krisis ekonomi global, perubahan daya beli konsumen, tekanan kompetisi dari kompetitor, mendorong PT PMH untuk membangun strategi dengan tahapan dan waktu yang singkat.

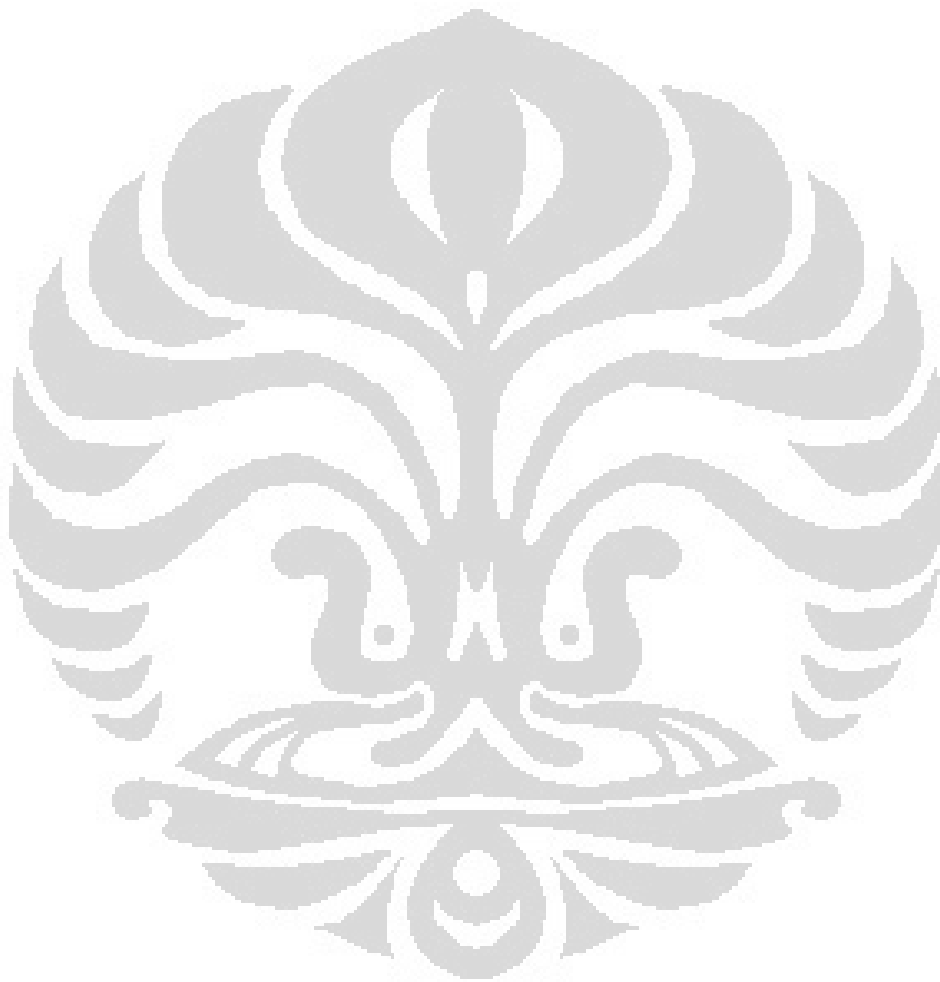
Strategi *human technical competency development* yang dijalankan oleh PT PMH, khususnya di bagian produksi ditargetkan selesai dalam rentang waktu dua tahunan. Prioritas untuk tahun pertama dikonsentrasikan pada karyawan yang langsung terlibat dalam kualitas proses produksi, yaitu tingkatan operator dan perangkat pendukungnya. Prioritas untuk tahun kedua adalah untuk tingkatan kepala seksi. Tahapan-tahapan tersebut disusun dengan mempertimbangkan faktor kemampuan sumber daya yang ada, baik tim pelaksana maupun waktu yang tersedia.

4.2.6 Economic Logic

How will we obtain our return? Pola keuntungan yang diambil oleh PT PMH adalah *product pyramid profit model*, yang umum dipakai di industri kendaraan bermotor.

Dari hasil wawancara dengan kepala divisi pabrik yang ketiga, didapatkan kesimpulan, yaitu akibat krisis ekonomi global, turunnya daya beli konsumen, dan fokus strategi di segmen rasional, merubah produk segmen ini, yang sebelumnya

merupakan target untuk penguasaan pangsa pasar dengan keuntungan yang kecil, menjadi target tambahan sumber keuntungan (*cashcow*). Hal tersebut dilakukan akibat berkurangnya keuntungan yang didapatkan dari produk segmen menengah dan segmen atas. Adapun produk untuk segmen menengah dan segmen atas, selama ini merupakan sumber keuntungan utama (*cashcow*) bagi PT PMH.



BAB V

ANALISIS *VEHICLE* KOMPETENSI TEKNIS

Bab ini merupakan pembahasan utama yaitu usaha membangun kembali manajemen kompetensi teknis, sebagai elemen *vehicle* dari *diamond strategic management* PT PMH. Selanjutnya pembahasan yang lebih terperinci, terbagi menjadi dua bagian, yaitu analisis manajemen kompetensi teknis yang dipergunakan di PT PMH dan strategi dari manajemen PT PMH dalam usahanya untuk membangun kompetensi teknis yang berkesinambungan, untuk menjawab tantangan kebutuhan strategi organisasi.

PT PMH mengambil kebijakan untuk fokus pada evaluasi dan membangun kembali manajemen kompetensi teknis disebabkan oleh kompetensi inti yang tidak berubah dan kompetensi manajerial yang sudah sesuai standar PT AWC sebagai induk PT PMH, sedangkan tingkat kegagalan produk baik dalam proses produksi maupun yang sudah terkirim kepada konsumen masih banyak ditemukan.

5.1 Manajemen Kompetensi di PT PMH

Dalam mengidentifikasi, menilai dan melaporkan tingkatan kompetensi karyawan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang memadai untuk menjalankan strateginya, PT PMH mempunyai manajemen kompetensi tersendiri. Manajemen kompetensi ini merupakan penggabungan dari manajemen kompetensi PT AWC yang menjadi induk perusahaan dan manajemen kompetensi prinsipal.

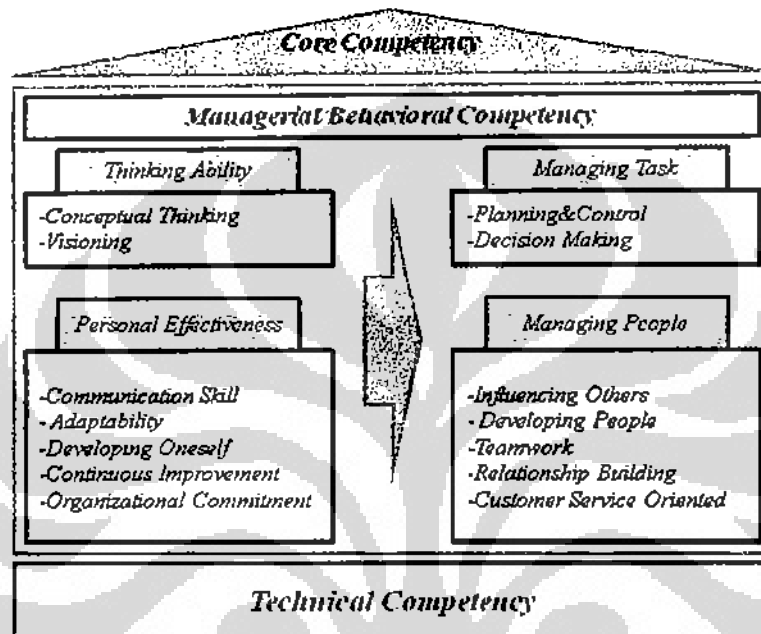
5.1.1 Model Kompetensi

Model kompetensi yang digunakan oleh PT PMH (Gambar 5.1), terdiri dari tiga bagian utama, yaitu:

- Kompetensi inti, berupa sekumpulan keahlian dan teknologi yang secara kolektif memberi keunggulan bersaing suatu perusahaan.
- Kompetensi manajerial/*behavioral*, kompetensi yang menggambarkan *softskill* seseorang baik yang tampak, maupun yang tersembunyi. Kompetensi jenis ini digunakan terutama untuk asesmen di PT PMH pada

saat penerimaan karyawan baru dan pada saat akan promosi kenaikan KJ/kelompok jabatan.

- Kompetensi teknis, yang merupakan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan dalam hubungannya dengan posisi, fungsi dan jabatan.



Gambar 5.1. Model Kompetensi di PT PMH

Sumber: PT PMH

5.1.2 Kompetensi Teknis

Manajemen kompetensi teknis yang dipergunakan oleh PT PMH untuk bagian produksi, menganut kepada dua bentuk model kompetensi, yaitu model kompetensi berdasar posisi yang dibuat umum untuk beragam posisi dan model kompetensi yang spesifik berdasar tingkatan posisi atau tingkatan fungsi kerja.

Katalog kompetensi teknis yang ada di PT PMH terdiri dari dua bagian utama, yaitu *general technical competency* (Tabel 5.1) dan *specific technical competency* (Tabel 5.2).

Tabel 5.1. *General Technical Competency*

No	Code	Competency	Element of Competency
1	GT-PL-01	<i>Statistical Process Control</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. X-R Control Chart 2. Cp&Cpk 3. QC Tools
2	GT-PL-02	<i>Product Knowledge</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Product Name 2. Product Function 3. Similarity Part
3	GT-PL-03	<i>Process Knowledge</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flow Process 2. Operational Standard
4	GT-PL-04	<i>Rejection System</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rejection Process 2. Rejection Category
5	GT-PL-05	<i>Material Technology</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Material Knowledge 2. Surface Finishing

Sumber: PT PMH

Tabel 5.2. *Specific Technical Competency*

No	Code	Competency	Element of Competency
1	ST-PL -01	<i>Technical Drawing</i>	1. <i>Basic Technical Drawing</i> 2. <i>VFR Drawing</i>
2	ST-PL -02	<i>Measurement</i>	1. <i>Measurement Method</i> 2. <i>Measurement Instrument</i>
3	ST-PL -03	<i>Quality System</i>	1. <i>Quality Standard</i> 2. <i>Critical Quality Point</i> 3. <i>Traceability</i> 4. <i>Work Instruction</i>
4	ST-PL -04	<i>Reporting</i>	1. <i>PICA</i> 2. <i>WSIRD</i> 3. <i>Sampling Data Quality Control Line</i>

Sumber: PT PMH

Sebagai catatan, PICA adalah singkatan dari *problem identification and corrective action*, sedangkan WSIRD adalah singkatan dari *work sheet inspection result data*.

Masing-masing kompetensi tersebut dibagi menjadi dua tingkatan taksonomi pembelajaran, yaitu kognitif (pengetahuan) dan psikomotoris (keterampilan)

Contoh pemetaan kompetensi terhadap jabatan di PT PMH bagian produksi adalah dengan melihat perbandingan antara pemegang jabatan dengan tingkatan kompetensi yang disyaratkan (Tabel 5.3). Pada tabel tersebut, jabatan operator dan *quality control line* (QCL) diperbandingkan dengan bagian *quality control operation* (QCO), yaitu analis 1 dan analis 2. Kompetensi teknis yang dipersyaratkan kepada operator hanya mencakup *product knowledge* dengan tingkatan 2, *process knowledge* dengan tingkatan 2, *measurement* dengan tingkatan 2, dan *quality system* dengan tingkatan 2. Posisi *quality control line*

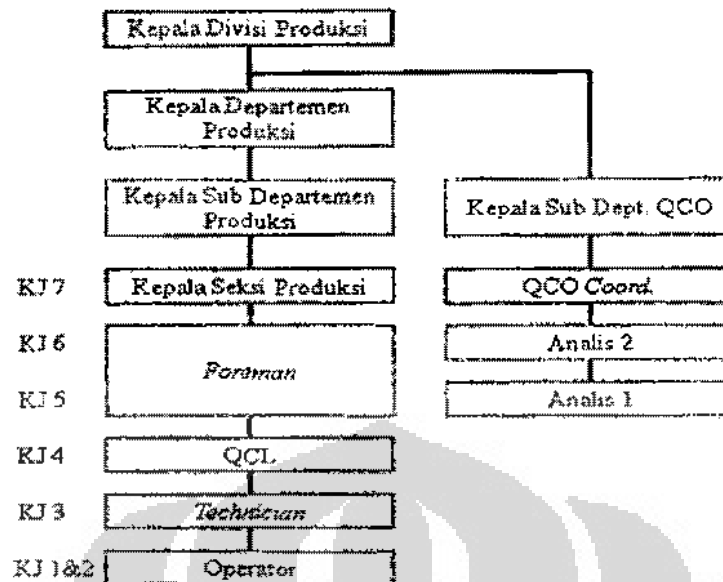
(QCL) yang menempati jabatan yang lebih tinggi dibanding operator, dipersyaratkan untuk menguasai delapan kompetensi.

Tabel 5.3. Perbandingan Tingkatan *Technical Competency* dan Jabatan

No	<i>Competency</i>	Operator	QCL	Analisis 1 QCO	Analisis 2 QCO
1	<i>Statistic Process Control</i>	-	<i>Level 2</i>	<i>Level 3</i>	<i>Level 4</i>
2	<i>Product Knowledge</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 2</i>
3	<i>Process Knowledge</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 2</i>
4	<i>Rejection System</i>	-	<i>Level 2</i>	<i>Level 3</i>	<i>Level 3</i>
5	<i>Material Technology</i>	-	-	<i>Level 3</i>	<i>Level 3</i>
6	<i>Technical Drawing</i>	-	<i>Level 2</i>	<i>Level 3</i>	<i>Level 3</i>
7	<i>Measurement</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 3</i>	<i>Level 3</i>
8	<i>Quality System</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 3</i>	<i>Level 3</i>	<i>Level 4</i>
9	<i>Reporting</i>	-	<i>Level 2</i>	<i>Level 3</i>	<i>Level 4</i>

Sumber: PT PMH

Sebagai tambahan untuk memperjelas perbandingan pada tabel 5.3 tersebut, maka struktur posisi *quality control operation* di bawah divisi produksi, dapat dilihat pada gambar 5.2.



Gambar 5.2. Struktur Produksi dan QCO
Sumber: PT PMH

Sebagai catatan, istilah KJ adalah singkatan dari kelompok jabatan.

Setiap aspek kompetensi pada tabel 5.3, dijabarkan ke dalam tingkatan atau hirarki dengan ukuran tingkatan/*level* dari 1 sampai dengan 4. Adapun penjabaran lebih lengkap mengenai tingkatan tersebut, dapat dilihat pada tabel 5.4.






Rentang mulai tingkatan 1 sampai dengan tingkatan 4 mewakili tingkatan penguasaan kompetensi tingkatan pemula (*level* 1) sampai dengan tingkatan ahli (*level* 4).

Ukuran pola pencapaian kompetensi untuk setiap tingkatan/*level* terbagi menjadi lima skala pencapaian (Gambar 5.3), yaitu mulai dari skala 0 sampai dengan skala 4. Sistem skala tersebut sangat berguna terutama untuk memetakan tingkat pembelajaran yang telah dicapai oleh karyawan. Misalnya, seorang operator untuk penguasaan kompetensi *product knowledge*, dipersyaratkan untuk mencapai tingkatan/*level* 2. Setelah dilakukan asesmen, ternyata skala yang dicapai untuk tingkatan/*level* 2 tersebut baru mencapai skala 3. Hal tersebut menunjukkan bahwa penguasaan kompetensi operator tersebut, baru mencapai 80%-89% dari tingkatan/*level* 2. PT PMH menstandarkan skala minimal dari tingkatan/*level* penguasaan kompetensi adalah skala 2 atau minimal 70% penguasaan.

Tabel 5.4. Tingkatan Matriks Kompetensi













Tingkatan/Level Matriks Kompetensi	
Tingkatan	Karakteristik
Tingkatan 1 - DO	
Seseorang dapat melakukan sesuai dengan tugas yang diberikan. Yang mendasarinya adalah ingatan dan hafalan	Menyatakan
	Menyebutkan
	Melaksanakan
Tingkatan 2 - UNDERSTAND	
Seseorang dapat melakukan sesuai dengan tugas yang diberikan dan mengerti terhadap apa yang mereka lakukan. Yang mendasarinya adalah mengerti	Membedakan
	Menjelaskan
	Mengetahui
	Memberikan contoh
Tingkatan 3 - ADAPT	
Seseorang telah mampu melakukan tugas dan mengerti apa yang mereka lakukan sehingga dapat mengetahui suatu kondisi perubahan atau abnormal. Yang mendasarinya adalah dapat mengidentifikasi	Mengidentifikasi
	Memahami
	Meramalkan
Tingkatan 4 - APPLY	
Seseorang telah mampu melakukan tugas dan mengerti apa yang mereka lakukan sehingga dapat mengetahui suatu kondisi perubahan atau abnormal. Kemudian menerapkannya menjadi suatu pola kerja. Yang mendasarinya adalah analisis dan evaluasi.	Mengatur
	Menganalisis
	Membandingkan
	Mengevaluasi
	Menyimpulkan

Sumber: PT PMH

Skala	Kode
Skala 0	
Memenuhi < 60 % standar kompetensi	
Skala 1	
Memenuhi 60 % -69% standar kompetensi	
Skala 2	
Memenuhi 70 % -79% standar kompetensi	
Skala 3	
Memenuhi 80 % -89% standar kompetensi	
Skala 4	
Memenuhi 90 % -100% standar kompetensi	

Gambar 5.3. Skala Untuk Setiap Tingkatan

Sumber: PT PMH

Nama	Jabatan	Technical Competency															
		General								Specific							
		Product Knowledge				Process Knowledge				Measurement				Quality System			
Tingkatan	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
X	Operator																
Y	Operator																
Z	Operator																

Gambar 5.4. Contoh Matriks Kompetensi

Sumber: PT PMH

Untuk memahami tingkatan kompetensi yang dibutuhkan pada berbagai tingkatan dalam hirarki organisasi, dan penentuan jumlah kompetensi yang dibutuhkan pada masing-masing tingkatan di PT PMH, maka disusun matriks

kompetensi. Data matriks kompetensi tersebut didapatkan setelah dilakukan proses asesmen.

Contoh matriks kompetensi yang digunakan oleh PT PMH (untuk operator produksi), dapat dilihat pada gambar 5.4. Jumlah kompetensi yang dipersyaratkan untuk dikuasai adalah empat kompetensi, yaitu:

- *Product knowledge*, dengan tingkatan/level 2.
- *Process knowledge*, dengan tingkatan/level 2.
- *Measurement*, dengan tingkatan/level 2.
- *Quality System*, dengan tingkatan/level 3.

Pada gambar 5.4 tersebut, operator Z sudah menguasai kompetensi *product knowledge* dan *process knowledge* tingkat 2 (yang dipersyaratkan), dengan skala 4 (90%-100%). Untuk kompetensi *measurement* tingkat 2 baru mencapai skala 3, dan kompetensi *quality system* tingkat 2, baru mencapai skala 2.

5.1.3 Asesmen Kompetensi Teknis

Technical Competency Assessment di PT PMH adalah aktivitas pengukuran untuk mengetahui penguasaan karyawan dengan jabatan tertentu, terhadap pekerjaannya berdasarkan standar kompetensi yang telah dipersyaratkan.

Tujuan dilaksanakannya *technical competency assessment* (TCA) di PT PMH, adalah mengetahui peta dari kompetensi teknis karyawan dalam rangka peningkatan *quality competency*, untuk mendukung strategi perusahaan.

Yang didapat dari pelaksanaan asesmen kompetensi teknis di PT PMH, adalah:

- Mengetahui tingkatan/level dan kesenjangan/gap penguasaan kompetensi teknis terhadap standar kompetensi teknis yang telah dipersyaratkan.
- Menentukan program pelatihan untuk pemenuhan kesenjangan/gap antara pencapaian aktual kompetensi dengan standar kompetensi yang telah dipersyaratkan.

Penilaian kompetensi di PT PMH, diartikan sebagai:

- Proses pengumpulan bukti kompetensi.
- Keputusan mengenai kompetensi pekerjaan terhadap standar yang disyaratkan.

- Bukti kompetensi yang dikumpulkan ketika seseorang bekerja di satu pekerjaan.
- Pengujian pelaksanaan terhadap prosedur atau proses yang diketahui dalam lingkungan kerjanya.

Dalam pelaksanaan *technical competency assessment* di PT PMH untuk KI 6 ke bawah, yang ditunjuk sebagai asesor biasanya adalah atasan karyawan yang bersangkutan. Berbeda dengan metoda asesmen untuk kompetensi *behavioral* yang pelaksanaannya diserahkan kepada pihak HRD dan konsultan dari luar PT PMH.

Metoda pengujian yang digunakan oleh PT PMH untuk asesmen kompetensi teknis, dapat dilihat pada tabel 5.5. Metode pengujian tersebut secara garis besar terbagi menjadi dua, yaitu *in class* (tes tulis dan wawancara) dan observasi di lapangan.

Tabel 5.5. Metode Pengujian Kompetensi Teknis

Metode Materi Uji	<i>In Class</i>		Observasi (Praktek Kerja)
	Pertanyaan Tertulis (Tes Tulis)	Pertanyaan Lisan (Wawancara)	
1. Pengetahuan	◆	◆	
2. Keterampilan			◆
3. Dokumentasi	◆		◆
4. Sistem/Prosedur	◆	◆	◆

Sumber: PT PMH

Ketiga metode pengujian tersebut sebagai alat untuk menterjemahkan *technical competency assessment guide* (Lampiran 1), menjadi kelompok alat tes. Lampiran 1, adalah contoh untuk jabatan *quality control line* (QCL).

Hasil dari *technical competency assesment* dapat dievaluasi menjadi dua bagian yaitu:

- Kompetensi karyawan berada di bawah standar kompetensinya, untuk itu karyawan perlu mendapatkan pelatihan untuk memenuhi standar kompetensi.

- Kompetensi karyawan berada di atas atau sama dengan standar kompetensinya. Untuk itu kompetensinya terus-menerus dipantau untuk *Technical Competency Assessment* periode berikutnya.

5.2 Implementasi Strategi Membangun Kompetensi Teknis

Sub bab ini membahas tentang bagaimana implementasi dari strategi perusahaan PT PMH, yaitu *vehicle human technical competency development*. Implementasi ini dijalankan oleh sebuah tim yang khusus dibentuk dari berbagai bagian yang terkait dengan masalah kompetensi teknis.

Pembahasan pada sub bab ini dibatasi hanya sampai bagaimana usaha tim yang ditunjuk oleh manajemen PT PMH, dalam membangun kelengkapan manajemen kompetensi, khususnya manajemen kompetensi teknis.

5.2.1 Latar Belakang Proyek

Seperti yang sudah dibahas pada bab sebelumnya, yaitu adanya tuntutan baik dari eksternal (kondisi makro ekonomi dan persaingan) maupun internal (instruksi dari dewan direksi), maka proyek *human technical competency development* dijalankan di PT PMH.

Selain itu, dari beberapa bagian yang menjalankan proses asesmen di tahun 2008, dengan contoh hasil dari matriks kompetensi teknis (Lampiran 2), didapatkan hasil yang kurang memuaskan. Kesenjangan antara pencapaian aktual kompetensi dengan tingkat yang disyaratkan masih ada. Contoh matriks kompetensi pada lampiran 2 tersebut, merupakan matriks kompetensi untuk *quality control line* (14 orang). Angka skala rata-rata 1,98 menunjukkan bahwa skala rata-rata pencapaian masih di bawah yang disyaratkan, yaitu skala 2 (70%-79%). Skala untuk kompetensi gambar teknik adalah 0 untuk semua QCL, yang berarti pencapaian kompetensinya masih berada di bawah 60%.

5.2.2 Pembentukan Tim

Agar proyek tersebut berjalan baik, maka dibentuk tim khusus dari berbagai bagian yang terkait. Anggota tim berasal dari enam divisi dan dua bagian

setingkat divisi. Dipimpin oleh seorang *project leader* (kepala divisi), dengan anggota sebelas orang manajer dan enam orang kepala seksi.

Keanggotaan tim tersebut lebih terperinci, dapat dilihat pada tabel 5.6.

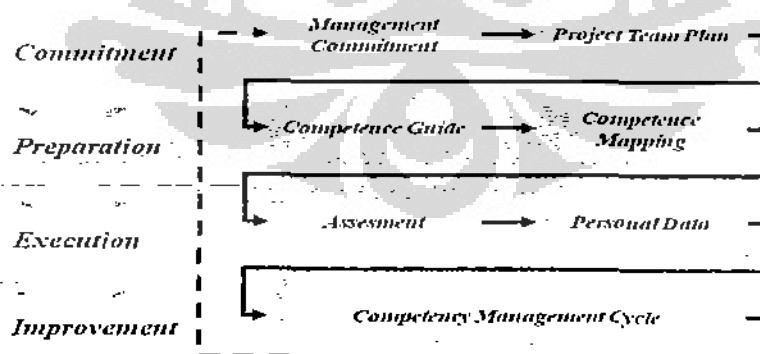
Tabel 5.6. Anggota Tim Kompetensi Teknis

<i>Project Leader</i>		1 Kepala Divisi
Anggota	Divisi HRD	1 Manajer, 2 Kepala seksi
	Divisi Produksi 1	2 Manajer
	Divisi Produksi 2	2 Manajer
	Divisi Produksi 3	2 Manajer
	Divisi <i>Quality Technology</i>	2 Manajer
	Divisi <i>Engineering</i>	1 Manajer, 1 Kepala Seksi
	<i>Quality System Development</i>	1 Kepala Seksi
	<i>Quality Management System</i>	1 Manajer, 2 Kepala seksi

Sumber: PT PMH

Beban yang dihadapi oleh seluruh anggota tim cukup berat, dengan keterbatasan waktu yang tersedia, akan tetapi dituntut untuk menjalankan dan menyelesaikan proyek dengan waktu yang singkat/*pressure to speed*.

Tahapan-tahapan yang dijalankan oleh tim untuk proses implemetasi manajemen kompetensi teknis di PT PMH, dapat dilihat pada gambar 5.5.



Gambar 5.5. Tahapan Implementasi

Sumber: PT PMH

Schedule yang dibuat oleh tim, dapat dilihat pada tabel 5.7.

Tabel 5.7. Schedule Tim Kompetensi Teknis

No	Aktivitas
1	Sosialisasi konsep kepada anggota Tim
2	Kelengkapan standar kompetensi terhadap <i>job title</i>
3	Persamaan <i>job title</i> semua Produksi
4	Pembuatan <i>assessment guide</i>
5	Pembuatan materi <i>assessment</i>

Sumber: PT PMH

Sedangkan untuk *project scope*, dengan keterbatasan waktu yang tersedia, maka tim memutuskan untuk mengambil prioritas awal pada pembangunan kompetensi teknis untuk kelompok jabatan *quality control line* (QCL), operator dan KJ 5&6 QCO (Tabel 5.8).

Tabel 5.8. Project Scope

Jabatan	Operator	Opr. Final Insp.	QCL	Teknisi	Opr. Checkman	KJ 5 dan 6	Repairman	Opr. Final Check
Sekai Produksi								
Perakitan <i>Unit</i>	v	v	v		v		v	
Sub Perakitan	v		v		v		v	x
Perakitan Mesin	v		v	x	v		v	x
Perakitan Roda	v		v					x
Pengecoran	v		v	x				x
Pengecatan Plastik	v		v					x
Pengecatan Baja	v		v	v				x
Penyepuhan	v		v	v				
Pengelasan	v		v	v	v			x
Pembentukan Rim	v		v					
Injeksi Plastik	v		v	x				
Pemesinan	v		v	x				x
QCO	v					v		

Sumber: PT PMH

Hal tersebut diputuskan dengan pertimbangan bahwa jabatan-jabatan tersebut merupakan garis depan (*frontline*), yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan kualitas proses produksi.

5.2.3 Hasil Temuan Tim

Setelah tim menyelesaikan tahapan-tahapan proyek, yaitu:

- Analisis kelengkapan standar kompetensi terhadap *job title*.
- Persamaan *job title* semua produksi.
- Pembuatan *assessment guide*.
- Pembuatan materi *assessment*.

ditemukan masalah-masalah yang terjadi dalam implementasi sistim manajemen kompetensi teknis di PT PMH (*competency management cycle*), diantaranya adalah:

- Inkonsistensi pelaksanaan *technical competency assessment* di bagian produksi untuk tiga lokasi pabrik yang ada.
- Adanya perbedaan *job title* dalam struktur organisasi bagian produksi yang sama tetapi berbeda pabrik/lokasi.
- Belum adanya standar kompetensi teknis untuk jabatan tertentu di bagian produksi.
- Terjadinya perbedaan dalam pola implementasi *technical competency assessment*, termasuk bentuk dan jenis soal tes.

5.2.3.1 Inkonsistensi Pelaksanaan TCA

Beberapa diantara tidak konsistennya *management cycle* dari pelaksanaan *technical competency assessment* (TCA) yang terjadi adalah:

- Masing-masing pabrik/divisi produksi, berbeda dalam hal jadwal pelaksanaan rutinitas TCA. Dalam hal ini, ada divisi yang rutin melaksanakan, ada pula yang tidak rutin.
- Terjadinya *job rotation* baik antar pabrik, antar departemen, antar seksi yang tidak melalui proses TCA terlebih dahulu untuk memastikan kelayakan kompetensi teknis pada jabatan yang baru.

- *Placement* maupun promosi jabatan yang tidak melalui proses asesmen, baik TCA maupun *potential assessment* (behavioral).

Salah satu diantara penyebab utama terjadi inkonsistensi tersebut adalah independensi proses TCA yang sepenuhnya dikendalikan oleh pihak produksi tanpa melibatkan pihak HRD.

5.2.3.2 Perbedaan *Job Title*

Temuan dari tim dalam tahapan pemeriksaan *job title* untuk semua bagian produksi, diantaranya adalah adanya *job title planner* di perakitan roda di salah satu pabrik, sedangkan *job title* tersebut tidak ditemukan di dua pabrik yang lain (Tabel 5.9).

Tabel 5.9. Perbedaan *Job Title* Perakitan Roda

<i>Job Title</i>	KJ	Perakitan Roda 1	Perakitan Roda 2	Perakitan Roda 3
<i>Section Head</i>	K	V	V	V
Foreman	F	V	V	V
QCL	4	V	V	V
Teknisi	4	V	V	V
<i>Planner</i>	4		V	
<i>Checkman</i>	3	V	V	V
Operator 2	3	V	V	V
Operator 1	2	V	V	V

Sumber: PT PMH

Tabel 5.10. Perbedaan *Job Title* Pengecatan Plastik

<i>Job Title</i>	KJ	Pengecatan Plastik 1A	Pengecatan Plastik 1B	Pengecatan Plastik 2	Pengecatan Plastik 3A	Pengecatan Plastik 3B
<i>Section Head</i>	K	V	V	V	V	V
Foreman	F	V	V	V	V	V
QCL	4	V	V	V	V	V
Teknisi	4	V	V	V	V	V
<i>Planner</i>	4	V	V	V	X	X
<i>Mixer</i>	4	V	V	V	V	V
<i>Check man</i>	3	V	V	V	X	X
Operator 2	3	X	X	V	V	V
Operator 1	2	V	V	V	V	V

Sumber: PT PMH

Contoh temuan dari tim yang lain dalam tahapan pemeriksaan *job title* untuk semua bagian produksi, adalah untuk bagian pengecatan plastik (Tabel 5.10). Perbedaan dari ketiga pabrik meliputi *job title planner*, *check man* dan operator 2.

5.2.3.3 Jabatan Tanpa Standar Kompetensi Teknis

Dari aspek kelengkapan standar kompetensi teknis untuk masing-masing jabatan yang terdaftar di bagian HRD, maka ditemukan untuk beberapa jabatan tertentu belum memiliki *job description* dan standar kompetensi teknis (Tabel 5.11).

Tabel 5.11. Jabatan Tanpa *Job Description*

Proses Produksi	Operator						Teknisi	Quality Control Line	Foreman
	Operator Mesin	Checkman	Reparman	Online Inspector	Firing test (OP2)	Mixing			
Pendukung Perakitan	V	V	V	V			V	V	
Perakitan Unit	V	V	V	V			V	V	
Perakitan Mesin	V	V	V	V	V		V	V	
Perakitan Roda	V	?					V	V	
Pengecoran Tekanan Tinggi	V						V	V	
Pengecoran Gravitasi	V						V	V	
Pengecoran Tekanan Rendah	V						V	V	
Pengecatan Plastik	V	?	V			V	V	V	
Pengecatan Baja	V	?	V			V	V	V	
Penyepuhan	V	?					V	V	
Pengelasan	V	?					V	V	
Pencetakan Pelek	V						V	V	
Injeksi Plastik	V						V	V	
Pemesinan	V						?	V	
Ada jabatan, ada <i>job description</i>				V					
Ada jabatan, tidak ada <i>job description</i>				?					
Tidak ada jabatan									

Sumber: PT PMH

Jabatan teknisi untuk proses pemesinan maupun *check man* untuk beberapa proses, belum ada *job description* dan standar kompetensi teknis.

5.2.3.4 Perbedaan Pola Implementasi *Assessment*

Perbedaan pola implementasi TCA untuk bagian produksi diantara tiga pabrik yang ada, diantaranya adalah bentuk dan jenis soal tes yang berbeda.

Hal tersebut terjadi karena belum adanya standar alat tes yang baku untuk semua jenis proses dan jabatan, untuk semua pabrik, yang mengacu kepada *technical competency assessment guide* dan metode pengujian kompetensi teknis (Tabel 5.5). Akibat dari hal tersebut, maka masing-masing pabrik mempunyai standar tersendiri dan validitas hasil yang berbeda.

Dengan mengambil contoh bentuk soal asesmen untuk operator bagian produksi pengecoran (pabrik 1 dan pabrik 3), maka contoh perbedaan tersebut lebih jelas dapat dilihat pada tabel 5.12 dan tabel 5.13.

Tabel 5.12. Contoh Soal Pengecoran Pabrik 3

Kompetensi		Pertanyaan
Proses	<i>Melting</i>	Gambarkan diagram proses mulai dari <i>charging</i> hingga <i>supply</i> ke holding
		Apa tujuan proses <i>preheating melting furnace</i>
		Apa fungsi <i>preheating</i> pada ingot?
		Apa tujuan proses <i>Fluxing</i> ?
		Apa tujuan proses <i>disluging</i> ?
		Apa tujuan <i>killing time</i> ?
Parameter	Temperatur	Jelaskan standar temperatur untuk keperluan <i>pre-heating melting</i> dan <i> Holding Furnace</i> (boleh dalam grafik).
		Sebutkan standar-standar temperatur untuk proses <i>melting</i>
		Sebutkan standar <i>pressure</i> bahan bakar, udara dan LPG untuk keperluan proses <i>melting</i> .
	<i>Pressure.</i>	Sebutkan standar <i>pressure gas</i> Argon untuk keperluan <i>GBF treatment</i> .
		Sebutkan standar <i>killing time</i> .
	Waktu.	Sebutkan lama waktu <i>GBF</i> untuk <i>molten</i> .

Sumber: PT PMH

Tabel 5.12 di atas adalah contoh soal asesmen untuk operator *station melting/peleburan* (salah satu bagian dalam proses pengecoran) untuk elemen kompetensi *process knowledge* di pabrik 3. Di sini, aspek-aspek teknis yang

menjadi pertanyaan cukup mewakili kondisi proses, akan tetapi belum menjawab tuntutan tingkatan 2 standar kompetensi *understand* (Tabel 5.4), yaitu soal untuk membedakan, menjelaskan, mengetahui dan memberi contoh.

Tabel 5.13 adalah contoh soal asesmen untuk semua operator bagian proses produksi pengecoran, untuk elemen kompetensi *process knowledge* di pabrik 1. Di Pabrik 1 tidak membedakan bentuk soal untuk setiap *process station* yang ada di dalam proses pengecoran, artinya untuk setiap operator diperlakukan sama. Aspek teknis yang menjadi pertanyaan tidak mewakili kondisi proses yang ada, dan masih belum menjawab tuntutan tingkatan 2 standar kompetensi *understand* (Tabel 5.4), yaitu soal untuk membedakan, menjelaskan, mengetahui dan memberi contoh.

Tabel 5.13. Contoh Soal Pengecoran Pabrik 1

Kompetensi	Pertanyaan
<i>Process Knowledge</i>	Sebutkan nama station dan CT (<i>cycle time</i>) di station anda !
	Sebutkan parameter mesin di tempat anda ditugaskan !

Sumber: PT PMH

Sebagai catatan, pada proses pengecoran terdapat berbagai *process station* yang berbeda dengan kebutuhan kompetensi yang berbeda. Contoh *process station* yang ada di dalam proses produksi pengecoran adalah:

- *Melting*.
- Mesin cor.
- *Trimming*.
- *Finishing*.
- *Blasting*, dan lain-lain.

5.2.4 Penyelesaian Masalah

Berdasarkan masalah-masalah yang ditemukan proses *management cycle* implementasi manajemen kompetensi teknis di PT PMH, maka penyelesaian yang dilakukan adalah:

- Pelaksanaan dan pengontrolan rutin (*monthly review*) yang dikoordinasi oleh bagian HRD, untuk pengatasan terhadap inkonsistensi pelaksanaan TCA.
- Penyeragaman *job title* untuk setiap seksi produksi yang sama di semua pabrik. Jabatan *planner* di perakitan roda 2 dihilangkan, Jabatan *planner*, *check man*, dan operator 2 di pengecatan plastik dipakai di semua pabrik.
- Pembuatan standar kompetensi teknis dan *job description* untuk jabatan teknisi pada seksi proses pemesinan dan *check man* untuk lima seksi lainnya.
- Penyusunan alat tes asesmen yang dibuat standar, baik dalam bentuk tes tertulis (soal), tes wawancara (daftar pertanyaan) dan observasi (daftar pertanyaan), yang berlaku sama untuk semua pabrik.

Standar penyusunan alat tes asesmen yang baru adalah dengan mengikuti kerangka seperti pada Tabel 5.14.

Dengan kerangka penyusunan alat tes pada tabel 5.14, untuk masing-masing *station* (*melting*, *cor* dan *blasting*) maka sudah tercakup penyesuaian dengan:

- Jenis Kompetensi, dalam hal ini dengan contoh pengetahuan kognitif *product knowledge* dan *process knowledge*.
- Penjabaran bagian/*sub* dari kompetensi, dengan contoh mesin, *tools*, proses kerja untuk kompetensi *process knowledge*.
- Penyesuaian dengan kebutuhan kompetensi tingkat 2 (*understand*), yaitu membedakan, menjelaskan, mengetahui, dan memberikan contoh.
- Matriks hubungan dengan alat tes, yaitu berbentuk soal tes tertulis, soal wawancara dan soal observasi.

Tabel 5.14. Kerangka Penyusunan Alat Tes

Kognitif			Assesment			Pengecoran		
Kompetensi	Sub	Level 2	Tools			Station		
			ST	SW	SO	Melting	Cor	Blasting
<i>Product Knowledge</i>	<i>Part</i> Komponen material	Membedakan	V					
		Menjelaskan	V	V				
		Mengetahui	V					
		Memberikan Contoh	V	V	V			
<i>Process Knowledge</i>	<i>Mesin</i> <i>Equipment</i> TPM	Membedakan	V					
		Menjelaskan	V	V				
		Mengetahui	V					
		Memberikan Contoh	V	V	V			
	<i>Tools</i>	Membedakan	V					
		Menjelaskan	V	V				
		Mengetahui	V					
		Memberikan Contoh	V	V	V			
	<i>Proses</i> <i>Kerja</i>	Membedakan	V					
		Menjelaskan	V	V				
		Mengetahui	V					
		Memberikan Contoh	V	V	V			
	<i>Alat Ukur</i>	Membedakan	V					
		Menjelaskan	V	V				
		Mengetahui	V					
		Memberikan Contoh	V	V	V			

ST: Soal Test, dengan lokasi di kelas
 SW: Soal Wawancara, dengan lokasi di kelas
 SO: Soal Observasi, dengan lokasi di lapangan

Sumber: PT PMH

Contoh bentuk soal yang sudah mengikuti pola kerangka pada tabel 5.14 adalah seperti terlihat pada tabel 5.15.

Tabel 5.15. Soal Operator *Melting*

Operator Station <i>Melting</i>			
Kompetensi	Sub	Level 2	Soal Test (tertulis)
<i>Process</i>	Mesin	Mb	Apa perbedaan mesin <i>furnace</i> dengan <i>holding furnace</i> ?
		Mj	Jelaskan pengaruh perlakuan <i>pre-heating ingot</i> pada <i>melting furnace</i> !
<i>Knowledge</i>	Equipment	Mg	Apa maksud <i>normally closed</i> pada <i>valve</i> di mesin <i>furnace</i> ?
		MC	Berikan contoh ketidaknormalan mesin <i>furnace</i> !
	Soal Wawancara		
	Mj	Jika diinginkan temperatur <i>holding</i> = 750°C, jelaskan nilai "SV" yang tertera pada <i>panel</i> temperatur?	
	MC	Contohkan akibat yang terjadi pada <i>molten</i> apabila pintu <i>holding furnace</i> bocor.	
	Soal Observasi		
		MC	Peserta diminta memberikan contoh penyetelan temperatur mesin <i>furnace</i> sesuai standar operasi
Keterangan: Mb: Membedakan, Mj: Menjelaskan, Mg: Mengetahui, MC: Memberi Contoh			

Sumber: PT PMH

Adanya langkah pengatasan yang dilakukan oleh tim *human technical competency development*, diharapkan untuk dapat menjawab permasalahan implementasi manajemen kompetensi teknis di PT PMH. Konsistensi dan validitas dari implementasi manajemen kompetensi teknis, menjadikan semua karyawan tervalidasi untuk menjalankan tugas jabatannya sesuai dengan standar kompetensi PT PMH. Selanjutnya, diharapkan masalah kegagalan produk dari sisi manusia (*workmanship*), baik yang lolos ke konsumen maupun yang terjadi dalam proses produksi bisa ditekan, sehingga dapat mendukung obyektif strategi yang dijalankan oleh PT PMH.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari analisis mengenai manajemen strategi yang dilakukan penulis, yaitu studi kasus PT PMH menggunakan *diamond strategic management*, dan analisis yang difokuskan pada evaluasi elemen *vehicle human technical competency development*, maka dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu:

- Kondisi eksternal, munculnya pesaing baru yang cukup kuat, persaingan antar pemain yang semakin ketat, konsumen dengan daya tawar makin tinggi, fluktuasi harga bahan bakar minyak, krisis ekonomi global yang berakibat pada turunnya permintaan, kenaikan suku bunga kredit, penurunan nilai tukar Rupiah, pergeseran ke pasar segmen rasional.
- Kondisi internal, tuntutan untuk memenuhi kepuasan konsumen, dari sisi kualitas pelayanan dan kualitas produk. Tuntutan fokus perbaikan kegagalan produk akibat kesalahan manusia, baik yang terkirim ke konsumen maupun dalam proses produksi.

Kesemuanya itu menuntut *organizational capability* yang kuat, yaitu kualitas dari *human capital* yang kompeten, sehingga perlu dibangun kembali *quality competency, development corporate culture, development manufacturing culture, improvement*, dan juga inovasi.

Diamond strategic management untuk PT PMH sesuai dengan obyektif perusahaan dengan fokus pada *vehicle*, yaitu evaluasi dan pembangunan kembali manajemen kompetensi teknis dalam hubungannya dengan elemen yang lain adalah:

- *Arena*, untuk mempertahankan kompetensi inti, meningkatkan efisiensi proses manufaktur, penjualan, servis dan distribusi.
- *Differentiator*, untuk menjaga imej merek, harga yang kompetitif dengan fitur yang lebih, produk (*quality*) dan daya tahan produk (*reliability*) yang sudah tertanam di benak konsumen.

- Stage, *pressure to speed* yang datang dari krisis ekonomi global, perubahan daya beli konsumen, tekanan kompetisi dari kompetitor, sehingga harus cepat melakukan penyesuaian.
- *Economic logic*, untuk memenuhi pergeseran target *product pyramid profit model* ke arah segmen rasional yang menuntut efisiensi yang tinggi sepanjang *value stream process*.

Dalam analisis *vehicle* evaluasi dan pembangunan kompetensi teknis yang dijalankan oleh PT PMH, penjabarannya adalah:

- PT PMH sudah menjalankan manajemen kompetensi dan memiliki model kompetensi tersendiri, yang merupakan gabungan antara manajemen kompetensi PT AWC dan prinsipal.
- Masih adanya kegagalan produk yang terkirim ke konsumen dan tingginya kegagalan produk di dalam proses produksi akibat kesalahan manusia, sehingga pihak dewan direksi mengeluarkan pesan dan mengambil keputusan untuk melakukan evaluasi dan membangun kembali manajemen kompetensi yang sudah ada.
- Hasil temuan dari tim khusus yang dibentuk untuk membangun kembali manajemen kompetensi teknis di PT PMH, diantaranya adalah pelaksanaan *technical competency assessment* (TCA) di bagian produksi belum konsisten, adanya perbedaan *job title* antar bagian produksi yang sejenis dan tidak tercatat di HRD, adanya jabatan tertentu yang belum mempunyai standar kompetensi teknis, adanya perbedaan dalam pola implementasi TCA, yaitu bentuk dan jenis soal tes.
- Penyelesaian masalah manajemen kompetensi teknis yang disusun oleh tim PT PMH adalah dengan cara pengontrolan rutin oleh bagian HRD agar pelaksanaan TCA lebih konsisten, penyeragaman *job title*, melengkapi standar kompetensi untuk setiap jabatan yang ada, dan penyusunan alat tes asesmen yang dibuat standar, baik dalam bentuk *test* tertulis (soal), tes wawancara (daftar pertanyaan) dan observasi (daftar pertanyaan), yang berlaku sama untuk semua pabrik. Alat tes asesmen yang standar mengacu pada sebuah kerangka yang mencakup penyesuaian dengan jenis kompetensi, penjabaran bagian/*sub* dari

kompetensi, penyesuaian dengan kebutuhan kompetensi, dan matriks hubungan dengan alat tes, yaitu berbentuk soal tes tertulis, soal wawancara dan soal observasi.

Dengan adanya perubahan dalam sistem implementasi manajemen kompetensi teknis di PT PMH, diharapkan validitas TCA akan lebih tinggi, sehingga hasil dari matriks kompetensi teknis karyawan sesuai dengan standar kompetensi teknis yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pada akhirnya *organizational capability* dapat dibangun menjadi lebih kuat. Tingkat kegagalan produk dan proses produksi yang belum efisien akibat kesalahan manusia (masalah kompetensi), dapat diminimalisasi sehingga diharapkan dapat menunjang obyektif strategi perusahaan.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan oleh penulis terhadap manajemen strategi yang dijalankan oleh PT PMH dalam kaitannya dengan manajemen kompetensi, adalah:

- Untuk menghadapi perubahan yang tidak pasti dari ancaman eksternal seperti integrasi ASEAN, globalisasi dan perkembangan kemajuan pesaing, akan lebih baik apabila PT PMH melakukan evaluasi ulang standar kompetensi teknis yang ada. Jadi tidak hanya sekedar evaluasi implementasi dari standar kompetensi yang ada.
- Apabila waktu yang tersedia lebih panjang, ada baiknya tim manajemen kompetensi teknis PT PMH, dalam menyusun alat tes untuk TCA dibuat lebih spesifik, berdasarkan jenis proses teknologi produksi, adanya perbedaan bobot setiap *station* kerja, sehingga validitas tingkat pengukuran kompetensi akan lebih baik lagi.
- Saran untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan penelitian mengenai aplikasi proses asesmen mulai dari *trial*, evaluasi *trial*, *real assessment*, pemetaan hasil asesmen, pemenuhan kesenjangan kompetensi maupun *technical competency management cycle*.

DAFTAR REFERENSI

- Alsem, K. J., (2007), *Strategic Marketing: An Applied Perspective*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Antara News, (2009, Januari 30). *Pasar Sepeda Motor Diperkirakan Turun 16-25 Persen*.
<http://www.antara.co.id/arc/2009/1/30/pasar-sepeda-motor-diperkirakan-turun-16-25-persen/>, 19 Maret 2009
- Astono, B. (2006, November 12). *Keras, Persaingan Sepeda Motor di 2007*
<http://www2.kompas.com/ver1/Otomotif/0611/12/112635.htm>, 18 Maret 2009
- Badan Nasional Sertifikasi Profesi, (2005), *Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Kerja*. Jakarta.
- Bernardin, H. J., (2006), *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Daud, A., (2009, Januari 13). *Marketing Outlook 2009*.
<http://cetak.fajar.co.id/news.php?newsid=84073>, 19 Maret 2009
- Dubois, D. D. & Rothwell, W. J., Stern, D. J. K., Kemp, L., (2004), *Competency-Based Human Resource Management*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Fai, (2009, Februari 05). *Motor Sport terpaksa Injak Rem*
http://www.republika.co.id/koran/125/29617/Motor_Sport_Terpaksa_Injak_Rem, 22 Februari 2009
- Hambrick, D. C. & Frederickson, J. W., (2001), *Are You Sure You Have A Strategy?*. The Academic of Management Executive, Nov 2001:48.
- Irawan, G., (2009, Januari 12). *Pasar Sepeda Motor 2009 Bebek di Bawah 125 cc dan Skutis Mendominasi*
<http://www.sinarharapan.co.id/berita/0901/12/eko04.html>, 18 Maret 2009
- Kluyver, C. A. & Pearce II, J. A., (2006), *Strategy: A View from the Top (An Executive Perspective)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M., (2005), *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Noe, R. A., (2008), *Employee Training & Development*. New York: McGraw-Hill, Inc.

DAFTAR REFERENSI

- Alsem, K. J., (2007), *Strategic Marketing: An Applied Perspective*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Antara News, (2009, Januari 30). *Pasar Sepeda Motor Diperkirakan Turun 16-25 Persen*.
<http://www.antara.co.id/arc/2009/1/30/pasar-sepeda-motor-diperkirakan-turun-16-25-persen/>, 19 Maret 2009
- Astono, B. (2006, November 12). *Keras, Persaingan Sepeda Motor di 2007*
<http://www2.kompas.com/ver1/Otomotif/0611/12/112635.htm>, 18 Maret 2009
- Badan Nasional Sertifikasi Profesi, (2005), *Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Kerja*. Jakarta.
- Bernardin, H. J., (2006), *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Daud, A., (2009, Januari 13). *Marketing Outlook 2009*.
<http://cetak.fajar.co.id/news.php?newsid=84073>, 19 Maret 2009
- Dubois, D. D. & Rothwell, W. J., Stern, D. J. K., Kemp, L., (2004), *Competency-Based Human Resource Management*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Fai, (2009, Februari 05). *Motor Sport Terpaksa Injak Rem*
http://www.republika.co.id/koran/125/29617/Motor_Sport_Terpaksa_Injak_Rem, 22 Februari 2009
- Hambrick, D. C. & Frederickson, J. W., (2001), *Are You Sure You Have A Strategy?*. *The Academic of Management Executive*, Nov 2001:48.
- Irawan, G., (2009, Januari 12). *Pasar Sepeda Motor 2009 Bebek di Bawah 125 cc dan Skutis Mendominasi*
<http://www.sinarharapan.co.id/berita/0901/12/eko04.html>, 18 Maret 2009
- Kluyver, C. A. & Pearce II, J. A., (2006), *Strategy: A View from the Top (An Executive Perspective)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M., (2005), *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Noe, R. A., (2008), *Employee Training & Development*. New York: McGraw-Hill, Inc.

- Palan, R., (2007), *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM berbasis Kompetensi Untuk meningkatkan Daya Saing Organisasi* (Octa Melia Jalal, Penerjemah). Jakarta: PPM.
- Purwoko, C., (2009, Februari 13). Honda siapkan 'rem' untuk pasar motor yang sepi.
<http://www.kanwilpajakwpbesar.go.id/?task=fullart&PID=1735>, 1 Maret 2009
- Retorika, (2008). Tahun 2008 Penjualan Yamaha Ungguli Honda.
<http://ducatimonster.wordpress.com>, 22 Februari 2009
- Rylatt, A. & Lohan, K., (1997), *Creating Training Miracle*, San Fransisco: Joy Bass Inc. Publishers.
- Saputra, S. (2006, Desember 01), *Motor India mencoba meyakinkan pasar*.
http://www.bisnis.com/servlet/page?_pageid=477&_dad=portal30&_schema=PORTAL30&pared_id=489702&patop_id=003, 24 Februari 2009
- Shermon, G., (2004), *Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Developing Centers*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Suganda, A., (2008, November 5). *Penggunaan Sepeda Motor Akan Dibatasi*.
<http://otomotif.kompas.com/read/xml/2008/11/05/07461931/penggunaan.sepeda.motor.akan.dibatasi>, 27 Februari 2009
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. & Gamble, J. E., (2007), *Crafting&Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concept and Cases*. New York: Mc-Graw-Hill, Inc.
- Zulkifli, (2009, Februari 4). Rekor Baru Penjualan Sepeda Motor di Indonesia 6,2 Juta Unit.
<http://otomotif.kompas.com/read/xml/2009/02/04/1502171/Rekor.Baru.Penjualan.Sepeda.Motor.di.Indonesia.6.2.Juta.Unit>, 18 Maret 2009
- Zwell, M., (2000), *Creating A Culture Of Competence*. Canada: John Wiley&Sons, Inc.

Lampiran 1: Guidance for QCL technical competency assessment

No	Aspek Kompetensi		Kategori	Kedalaman Kompetensi	Konteks Pelatihan
	Materi	Calupan Materi			
1	Pengalaman (Kognitif) 1. Pengetahuan Dasar	- SPC	Umum	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui pengertian <i>control chart</i> (X, R, P dll) - Mengetahui urutan pengisian <i>control chart</i> sesuai IK - Mengetahui arti nilai toleransi dari ukuran pada gambar teknik - Mengetahui arti dimensi/ukuran pada gambar teknik - Mengetahui arti simbol khusus pada gambar teknik - Mengetahui pengertian PICA - Menyebutkan nama dan tipe part/komponen yang diinspeksi/kontrol pada setiap <i>station</i>-nya. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jelaskan yang dimaksud dengan <i>control chart</i> - Sebutkan langkah-langkah pengisian <i>control chart</i> - Jelaskan arti nilai toleransi dari ukuran gambar teknik - Jelaskan arti dimensi/ukuran pada gambar teknik - Jelaskan arti simbol khusus pada gambar teknik - Jelaskan arti yang dimaksud dengan PICA - Sebutkan nama dan tipe part/komponen yang diinspeksi/kontrol setiap <i>station</i>-nya.
		- Gambar teknik	Umum	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui fungsi komponen yang diinspeksi/kontrol 	<ul style="list-style-type: none"> - Jelaskan fungsi part/komponen yang diinspeksi/kontrol
		- PICA - PA	Spesifik	<ul style="list-style-type: none"> - Mengidentifikasi alat ukur yang digunakan di <i>station</i>-nya 	<ul style="list-style-type: none"> - Sebutkan jenis alat ukur yang digunakan di <i>station</i>-nya
		- Komponen	Spesifik	<ul style="list-style-type: none"> - Menyatakan setting alat ukur yang baik dan benar - Menyebutkan kesesuaian alat ukur dengan tingkat ketelitiannya yang digunakan terhadap komponen yang diukur 	<ul style="list-style-type: none"> - Jelaskan cara setting alat ukur yang baik dan benar - Identifikasi kesesuaian alat ukur dengan part/komponen
		- Alat ukur	Spesifik	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui cara menggunakan alat ukur dan membaca nilai hasil yang ditunjukkan dengan baik dan benar 	<ul style="list-style-type: none"> - Jelaskan fungsi, cara menggunakan dan membaca hasil penunjukkan alat ukur
			Spesifik	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui penempatan alat ukur yang ada di setiap <i>station</i>-nya 	<ul style="list-style-type: none"> - Jelaskan penempatan, penyimpanan dan perawatan alat ukur yang benar - Sebutkan satuan dimensi pada alat ukur yang digunakan
			Spesifik	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui satuan dimensi pada alat ukur yang digunakan (contoh <i>voltage</i>, <i>selera</i>, <i>meter</i>, <i>kg</i> dll) - Menyebutkan alat bantu ukur yang digunakan 	<ul style="list-style-type: none"> - Sebutkan alat bantu ukur yang digunakan
			Umum	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui fungsi dan cara menggunakan alat bantu ukur - Menyebutkan tipuan kode warna kalibrasi peralatan ukur 	<ul style="list-style-type: none"> - Jelaskan fungsi dan cara menggunakan alat ukur bantu - Sebutkan kode warna kalibrasi pada alat ukur
			Umum	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui urutan proses sesuai <i>flow process</i> produksi di seksinya - Memahami <i>previews</i> dan <i>next process</i> dari <i>station</i>/seksi tempat QCL berada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jelaskan urutan proses sesuai <i>flow process</i> produksi - Jelaskan <i>previews</i> dan <i>next process</i> dari <i>station</i>/seksi tempat QCL berada.
			Umum	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui <i>operation standard</i> yang berlaku di seksinya - Mengetahui standar kualitas part/komponen yang akan diinspeksi - Menyebutkan jenis-jenis <i>reject</i> yang mungkin terjadi pada komponen yang diinspeksi/kontrol 	<ul style="list-style-type: none"> - Jelaskan <i>operation standard</i> yang berlaku di seksinya - Jelaskan standar kualitas part/komponen yang dicek - Sebutkan jenis-jenis <i>reject</i> part/komponen
5	Kualitas	- <i>Operation Standard</i>	Umum	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui pengertian <i>critical point quality</i> - Menyebutkan <i>critical point quality</i> setiap proses 	<ul style="list-style-type: none"> - Jelaskan pengertian <i>critical point quality</i> - Sebutkan <i>critical point quality</i> setiap proses
		- Standar kualitas	Umum	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui maksud dan fungsi WSIRD 	<ul style="list-style-type: none"> - Jelaskan maksud dan fungsi WSIRD
		- <i>Critical point quality</i>	Umum	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui pengertian <i>class</i> pada WSIRD - Mengetahui cara pengisian formulir WSIRD - Mengetahui cara pengisian <i>data sampling</i> - Mengetahui proses pemantauan <i>Quality Adjustment</i> - Mengetahui <i>rejection system</i> / pemantauan part NG dan prosedurnya 	<ul style="list-style-type: none"> - Jelaskan pengertian <i>class</i> pada WSIRD - Jelaskan cara pengisian formulir WSIRD - Jelaskan cara pengisian <i>data sampling</i> - Jelaskan proses pemantauan <i>Quality Adjustment</i> - Jelaskan tentang <i>rejection system</i> dan prosedurnya
		- WSIRD/ <i>check sheet</i>	Umum	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui cara pengisian <i>rejection card</i> - Menyebutkan pentingnya alat pelindung diri yang telah ditetapkan dan wajib dikenakan pada saat bekerja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jelaskan cara pengisian <i>rejection card</i> - Sebutkan pentingnya alat pelindung diri yang telah ditetapkan dan wajib dikenakan pada saat bekerja.
		- <i>Quality Adjustment</i>	Umum		
		- <i>Rejection system</i> / pemantauan part NG	Umum		
		- Alat Pelindung Diri	Umum		
			Umum		
			Umum		
			Umum		
	Umum				

Sumber: PT PMSI

Lampiran 2: Matriks QCL

Quality Control Line (QCL) Matriks Kompetensi Teknis										
Kompetensi	General					Spesifik				Rata-rata
	Statistical Process Control	Pengetahuan		Rejection System	Gambar Teknik	Pengukuran	Sistem Kualitas	Laporan		
		Produk	Proses							
Bagian	Numa	Skala								Rata-rata
Crank Shaft	A	1	0	3	4	0	1	1	4	1.75
	B	0	4	4	4	0	3	2	4	2.63
	C	1	0	4	3	0	4	3	4	2.38
	D	0	0	3	0	0	1	1	4	1.13
	E	0	4	4	3	0	3	0	0	1.75
Cylinder Head	F	1	0	3	3	0	4	3	0	1.75
	G	2	4	4	4	0	4	4	4	3.25
	H	4	0	4	4	0	3	4	4	2.88
Cover	I	1	0	2	3	0	3	1	4	1.75
	J	1	4	3	3	0	4	2	0	2.13
	K	4	0	4	4	0	3	3	4	2.75
Pengecoran	L	1	0	0	0	0	1	0	4	0.75
	M	0	0	4	4	0	0	1	0	1.13
	N	4	0	4	3	0	1	2	0	1.75
Rata-rata Skala		1.43	1.34	3.29	3.00	-	2.50	1.93	2.57	1.98

Sumber: PT PMII