



UNIVERSITAS INDONESIA

**Rancangan Model Kompetensi
Untuk Penjenjangan Karir Jabatan Fungsional
di PTSI**

Tugas Akhir

Diajukan untuk memenuhi syarat
Memperoleh Gelar Magister Profesi
Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi

Oleh

Dian Purnamasari

6805010542

Pascasarjana Fakultas Psikologi

Universitas Indonesia

April 2007

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur Penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena berkat rahmat Nya Penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini tepat waktu tanpa hambatan yang berarti.

Terselesaikannya Tugas Akhir ini juga tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis juga ingin menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dra. Alice Salendu, M.Psi, selaku pembimbing, yang selalu sempat meluangkan waktu untuk Penulis ditengah kesibukannya yang luar biasa.
2. Dr. Semiati Ibnu Umar, selaku penguji, yang telah memberikan koreksi dan masukan-masukan yang sangat berarti bagi sempurnanya Tugas akhir ini.
3. Orangtua Penulis yang tidak henti-hentinya memberikan dukungan dan doa.
4. Teman-teman PIO angkatan IX yang selalu memberikan kegembiraan dan dukungan selama Penulis menjalani perkuliahan di program pascasarjana ini.

Depok, 23 April 2007

Penulis



PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya-sungguhnya bahwa Tugas Akhir yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Profesi Psikologi Program Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia merupakan hasil karya tulis saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tugas Akhir yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam Tugas Akhir ini, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan aturan perundangan yang berlaku.

Depok, 23 April 2007

(Dian Purnamasari)

Universitas Indonesia
Fakultas Psikologi
Program Pascasarjana Psikologi

Tugas akhir ini telah diujikan pada hari Rabu, 11 April 2007

PANITIA SIDANG UJIAN

KETUA Sidang dan Penguji,
Dr. Semiati Ibnu Umar



Pembimbing,
Dra. Alice Salendu, M. Psi



Disahkan Oleh,

Depok, April 2007

Ketua Pascasarjana
Fakultas Psikologi UI,

Dekan Fakultas Psikologi UI,

Prof. Dr. M. Enoch Markum
NIP. 130212035

Dra. Dharmayati U. Lubis, MA, Ph.D
NIP. 130540026

Universitas Indonesia
Fakultas Psikologi
Program Pascasarjana Psikologi

Tugas akhir ini telah diujikan pada hari Rabu, 11 April 2007

PANITIA SIDANG UJIAN

KETUA Sidang dan Penguji,
Dr. Semiati Ibnu Umar



Pembimbing,
Dra. Alice Salendu, M. Psi



Disahkan Oleh,


Depok, April 2007

Ketua Pascasarjana
Fakultas Psikologi UI,



Prof. Dr. M. Enoch Markum
NIP. 130212035

Dekan Fakultas Psikologi UI,



Dra. Dharmayati U. Lubis, MA, Ph.D
NIP. 130540026

ABSTRAK

Fakultas Psikologi UI
Program Pscasarjana
Program Magister Profesi
Kekhususan Psikologi Industri dan Organisasi

Dian Purnamasari
6805010542

Rancangan Model Kompetensi Untuk Penjenjangan Karir Jabatan Fungsional di
PTSI

52 halaman + ix, 9 tabel, 2 gambar, 3 lampiran

Salah satu elemen dari organisasi yang penting adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia inilah yang dapat menggerakkan elemen-elemen organisasi lainnya. Dengan demikian, untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dan situasi ekonomi yang selalu berubah, maka harus selalu dilakukan pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya, perusahaan harus memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan pengembangan karir (*career development*) yang salah satu caranya adalah dengan penjenjangan karir (*career path*). Penjenjangan karir memberikan keuntungan baik bagi karyawan maupun perusahaan, yaitu mengurangi *turn over*, memotivasi karyawan untuk menampilkan unjuk kerja yang baik, memungkinkan perencanaan pengembangan keahlian untuk masa kini dan masa yang akan datang, dan membantu karyawan merencanakan karirnya sendiri

PTSI merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang didirikan tahun 1991 yang bergerak di bidang pemberian jasa konsultasi yang berbasis survey dan inspeksi telah melakukan program penjenjangan karir untuk mengatasi masalah *turn over* jabatan fungsionalnya. Satu hal penting yang berhubungan dengan penjenjangan karir adalah dibutuhkannya suatu standar kriteria untuk dapat memutuskan layak tidaknya seorang karyawan menduduki suatu tingkatan jenjang karir tertentu.

Sejalan dengan sistem *Competency Based Human Resource Management* yang diterapkan di PTSI, maka diperlukan suatu standar kriteria bagi setiap tingkatan dalam penjenjangan karir yang juga berbasis kompetensi. Kompetensi untuk setiap tingkatan dalam penjenjangan karir ini merupakan motif, sifat, nilai-nilai, sikap, pengetahuan dan keahlian yang dipersyaratkan oleh masing-masing tingkatan dalam penjenjangan karir untuk dapat menampilkan unjuk kerja yang baik.

Daftar Pustaka : 11 Judul (1993-2005)

DAFTAR ISI

Lembar Judul.....	i
Ucapan Terimakasih.....	ii
Lembar Pernyataan.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Abstrak.....	v
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel.....	viii
Daftar Gambar.....	ix
Daftar Lampiran.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
I.1 Latar Belakang.....	1
I.2 Masalah.....	3
I.3 Rumusan Masalah.....	6
I.4 Tujuan dan Manfaat.....	6
I.4.1 Tujuan.....	6
I.4.2 Manfaat.....	6
BAB II TINJAUAN TEORETIS.....	7
II.1. Karier.....	7
II.1.1 Pengertian Karir.....	7
II.1.2 Pengembangan Karir (<i>Career Development</i>).....	8
II.1.3 Jenjang Karir (<i>Career Path</i>).....	9
2.1.3.1 Pengertian Jenjang Karir.....	9
2.1.3.2 Manfaat Jenjang Karir.....	10
II.1.4 Hubungan Kompetensi dan Penjenjangan Karir.....	11

II.2.	Kompetensi.....	12
II.2.1	Pengertian Kompetensi.....	12
II.2.2	Kategori Kompetensi.....	14
II.2.3	Model Kompetensi.....	14
II.2.4	Manfaat Model Kompetensi.....	15
II.2.5	Aplikasi Model Kompetensi.....	16
II.2.6	Tahap-tahap Penyusunan Model Kompetensi.....	17
II.3	Jabatan Dalam Organisasi.....	26
II.3.1	Jabatan Struktural.....	27
II.3.2	Jabatan Fungsional.....	27
BAB III	ANALISIS PEMECAHAN MASALAH.....	28
III.1	Analisis Masalah.....	28
III.2	Analisis Pemecahan Masalah.....	29
III.3	Tahapan Pemecahan Masalah.....	35
BAB IV	USULAN RANCANGAN PEMECAHAN MASALAH.....	37
IV.1	<i>Core Competency</i> (Kompetensi Inti/Wajib).....	37
IV.2	<i>Specific Competency</i> (Kompetensi Spesifik/ Pendukung).....	41
IV.3	Saran Pengaplikasian.....	54

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR TABEL

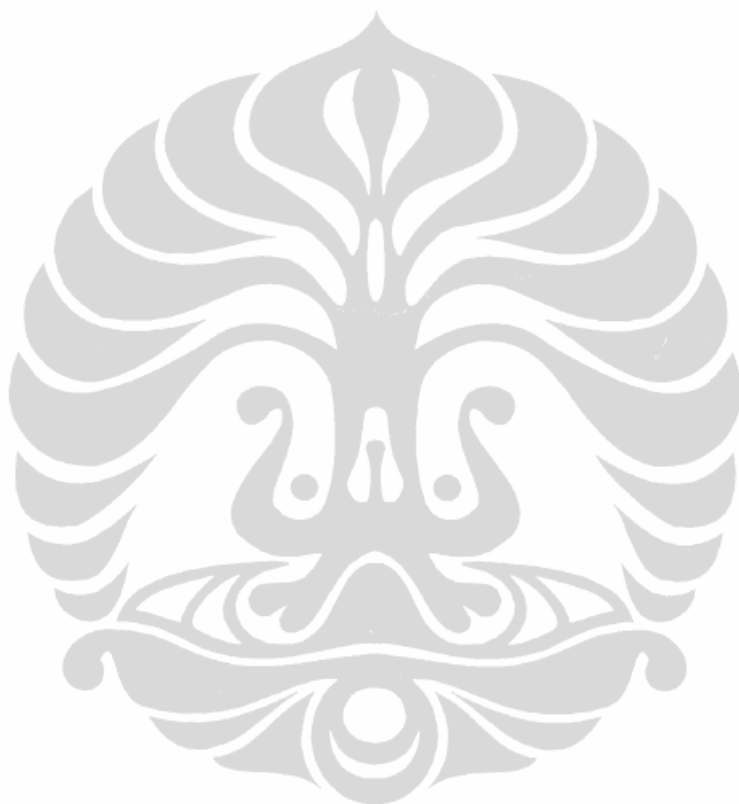
Tabel 4.1	Level Kompetensi Inti Setiap Tingkat Jabatan Fungsional
Tabel 4.2	Kompetensi Spesifik Tingkat Consultant
Tabel 4.3	Kompetensi Spesifik Tingkat Principal
Tabel 4.4	Kompetensi Spesifik Tingkat Associate
Tabel 4.5	Kompetensi Spesifik Tingkat Senior
Tabel 4.6	Kompetensi Spesifik Tingkat Fungsional Penuh
Tabel 4.7	Kompetensi Spesifik Tingkat Junior
Tabel 4.8	Kompetensi Spesifik Tingkat Assistant
Tabel 4.9	Kompetensi Spesifik Masing-masing Tingkatan Jenjang Karir



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Jenjang Karir Jabatan Fungsional

Gambar 3.2 Jenjang Karir Jabatan Fungsional yang Baru



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Sekilas PTSI
Lampiran 2	Job Description Jabatan Fungsional PTSI
Lampiran 3	Kamus Kompetensi



BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Dunia bisnis selalu mengalami perubahan yang terjadi begitu cepat. Situasi ekonomi yang selalu berubah dan kompetisi yang semakin ketat mengharuskan setiap pelaku bisnis untuk selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi.

Agar tetap dapat eksis dalam persaingan dunia bisnis, perusahaan sebagai organisasi pelaku bisnis harus selalu siap untuk mengadakan perubahan-perubahan guna menyesuaikan diri dengan perkembangan situasi dan kondisi yang ada. Bahkan seringkali perubahan-perubahan harus dilakukan secara besar-besaran di semua elemen organisasi.

Salah satu elemen dari organisasi yang penting adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia inilah yang dapat menggerakkan elemen-elemen organisasi lainnya. Dengan demikian, untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dan situasi ekonomi yang selalu berubah, juga harus selalu dilakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap elemen sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mendukung pengembangan yang terus menerus dari karyawan adalah dengan memberikan kesempatan karyawan untuk melakukan pengembangan karir (*career development*).

Program pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan dapat diimplementasikan dalam beberapa kegiatan, diantaranya : dibangunnya suatu sistem informasi mengenai jabatan yang kosong, dikembangkannya aktivitas mentoring, dikembangkannya pusat *career resource*, pelatihan manajer sebagai konselor karir bagi bawahan, merencanakan dan melaksanakan *workshops* mengenai pengembangan karir, perencanaan dan

peramalan dalam bidang sumber daya manusia, penggunaan penilaian kinerja dan mengembangkan program penjenjangan karir (Pappas, 2004).

Menurut Zenger (1981, dalam Pappas, 2004), penjenjangan karir merupakan bagian penting dalam organisasi, oleh karena itu dalam program pengembangan karir, organisasi harus mempersiapkan suatu penjenjangan karir bagi karyawannya. Penjenjangan karir itu sendiri memberikan beberapa keuntungan baik bagi karyawan maupun perusahaan, diantaranya mengurangi *turn over* karyawan, memotivasi karyawan untuk menampilkan unjuk kerja yang baik, memungkinkan dibuatnya perencanaan pengembangan keahlian untuk masa kini dan masa yang akan datang, dan membantu karyawan untuk merencanakan karirnya sendiri (Employment Development Department, 2003).

Satu hal penting yang berhubungan dengan penjenjangan karir adalah perlu ditetapkannya standar kriteria untuk dapat memutuskan layak tidaknya seorang karyawan menduduki suatu tingkatan jenjang karir tertentu. Kriteria-kriteria ini memberikan informasi kepada para karyawan mengenai apa saja yang diharapkan untuk dipenuhi jika mereka ingin meningkat ke jenjang yang lebih tinggi.

Saat ini standar kriteria yang sedang banyak digunakan oleh perusahaan dalam berbagai macam proses manajemen sumber daya manusia adalah model kompetensi. Model kompetensi berisikan kompetensi-kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh karyawan agar ia dapat menampilkan unjuk kerja yang baik. Model kompetensi ini dilengkapi juga dengan level minimum dari tiap-tiap kompetensi yang harus dicapai oleh karyawan untuk dapat menampilkan unjuk kerja yang baik. Model kompetensi yang berisikan kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan oleh suatu jabatan dan level minimum yang telah ditetapkan bagi setiap kompetensi inilah yang dijadikan sebagai standar kriteria penilaian dalam berbagai proses manajemen sumber daya manusia. Seperti yang dinyatakan oleh Marshall (1999) bahwa pembentukan model kompetensi memberikan

beberapa keuntungan bagi organisasi. Penetapan kompetensi-kompetensi yang penting bagi suatu jabatan yang terdapat dalam model kompetensi bersumber dari individu-individu yang terbukti sudah menampilkan unjuk kerja terbaik. karakteristik-karakteristik yang bersumber dari individu-individu tersebut dapat dijadikan sebagai patokan untuk berbagai macam proses manajemen sumber daya manusia seperti seleksi, pengembangan, *succession planning*, *performance management*, promosi dan penjenjangan karir.

Hal ini berarti bahwa dengan adanya kompetensi sebagai standar kriteria dalam penjenjangan karir, maka setiap calon pegawai mendapatkan informasi mengenai kemampuan-kemampuan apa saja yang harus mereka penuhi jika ingin menduduki suatu tingkatan tertentu dalam jenjang karir.

I.2. Masalah

PTSI merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang didirikan tahun 1991 yang bergerak di bidang pemberian jasa konsultasi yang berbasis survey dan inspeksi. Jasa konsultasi yang diberikan antara lain di bidang energi dan pertambangan, lingkungan kehutanan dan agrikultur, industri dan perdagangan, konsultasi terhadap pemerintahan lokal, kelautan dan kualitas keselamatan dan kesehatan yang berhubungan dengan bidang-bidang yang telah disebutkan sebelumnya.

Dalam perusahaan ini terdapat dua jenis jabatan, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan struktural adalah jabatan yang biasanya menangani operasional dan administrasi perusahaan. Sedangkan jabatan fungsional adalah jabatan yang terjun langsung ke dalam kegiatan pemberian jasa kepada klien.

Selama ini masalah lebih banyak terjadi pada jabatan fungsional. Sedangkan untuk jabatan struktural hampir tidak terjadi masalah yang berarti. Masalah yang dihadapi dengan jabatan fungsional adalah tidak banyak pemegang jabatan fungsional yang bertahan lama di PTSI.

Akibatnya, orang-orang yang menduduki jabatan fungsional ini hampir selalu orang-orang baru yang tingkat keahliannya masih pemula. Bila hal ini terjadi terus-menerus, dapat berakibat tidak baik bagi kredibilitas PTSI. Pelayanan jasa yang diberikan kepada konsumen tentunya membutuhkan para pemegang jabatan fungsional dengan tingkat keahlian yang tinggi.

Untuk mengatasi hal ini Divisi SDM PTSI merancang suatu penjenjangan karir bagi jabatan fungsionalnya. Di PTSI terdapat sepuluh macam jabatan fungsional, yaitu : *Appraiser, Inspector Testing, Inspector NDT, Consultant, Consultant Manmade Envi, Consultant Natural Envi, Consultant Socio Envi, Consultant Quality, Surveyor Land, dan Surveyor Marine.*

Pejabat dari masing-masing jabatan fungsional dapat menempuh enam (6) tingkatan jenjang karir, dari yang terbawah yaitu *assistant, junior, fungsional penuh, senior, associate*, dan yang tertinggi adalah *principal*.

Selain itu Divisi SDM PTSI memutuskan untuk melakukan restrukturisasi terhadap jenjang karir yang sudah ada. Hal ini dimaksudkan agar tenaga-tenaga potensial dalam jabatan fungsional memiliki kesempatan untuk mengembangkan karirnya ke jenjang yang lebih tinggi. Restrukturisasi yang dilakukan adalah dengan menambah satu tingkatan jenjang karir. Tingkatan yang baru ini disebut tingkat *consultant*, yang akan ditempatkan diatas tingkat *principal*. Hal ini menjadikan jenjang karir yang sebelumnya berjumlah enam tingkatan berubah menjadi tujuh tingkatan, yaitu : dari yang terbawah yaitu *assistant, junior, fungsional penuh, senior, associate, principal* dan yang tertinggi adalah *consultant*.

Dengan melakukan restrukturisasi terhadap jenjang karir yang sudah ada, perusahaan berharap jenjang yang baru tersebut dapat memfasilitasi sumber daya-sumber daya potensial untuk mengembangkan karir dan menjadi sumber daya yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang. Adanya jenjang karir juga akan mempermudah rencana pengembangan keahlian dari setiap calon pejabat. Karena dengan adanya

jenjang karir, kriteria yang dibutuhkan untuk setiap tingkatan sudah ditetapkan sehingga rencana pengembangan sumber daya akan lebih terarah.

Penjenjangan karir ini tentunya memerlukan standar kriteria bagi setiap tingkatannya untuk menentukan layak tidaknya calon pemegang jabatan menduduki suatu tingkatan tertentu. Selama ini kriteria yang digunakan sebagai penilaian terhadap kelayakan seorang pejabat fungsional untuk menaiki tingkat yang lebih tinggi dalam jenjang karir didasarkan pada seberapa baik pemegang jabatan fungsional dapat melaksanakan tugasnya dan lamanya ia menduduki jabatan tertentu.

Divisi SDM PTSI yang saat ini juga sedang berusaha menerapkan sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi (*Competency Based Human Resource Management - CBHRM*), berencana untuk menerapkan sistem CBHRM tersebut pada semua aspek kegiatan yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Sistem ini juga direncanakan akan diterapkan pada penjenjangan karir yang telah dibentuk, sehingga penjenjangan karir ini nantinya akan berbasis kompetensi. Artinya kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu tingkatan jenjang karir akan dijadikan sebagai standar kriteria layak tidaknya seorang calon pemegang jabatan fungsional menduduki suatu tingkatan tertentu dalam penjenjangan tersebut.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh PTSI diatas, yaitu penjenjangan karir berbasis kompetensi dan restrukturisasi jenjang karir, memerlukan penyusunan model kompetensi yang jelas bagi setiap tingkatannya. Hal ini dimaksudkan agar model kompetensi tersebut memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan pada saat diterapkan sebagai standar kriteria bagi setiap tingkatan dalam penjenjangan karir. Divisi SDM PTSI sebenarnya telah memiliki model kompetensi bagi setiap jabatan fungsionalnya, namun belum ada model kompetensi yang dapat dijadikan sebagai standar kriteria bagi setiap tingkatan dalam jenjang karir

jabatan fungsional. Artinya perlu dibentuk model kompetensi baru bagi setiap tingkatan dalam jenjang karir.

I.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran masalah diatas, dirumuskan masalah sebagai berikut : “Bagaimanakah rancangan model kompetensi yang sesuai dengan jenjang karir jabatan fungsional di PTSI? ”

I.4. Tujuan dan Manfaat

I.4.1. Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan suatu model kompetensi yang sesuai dengan setiap tingkatan penjenjangan karir bagi jabatan fungsional di PTSI.

I.4.2. Manfaat

- Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diharapkan dari tersusunnya model kompetensi ini adalah dapat membantu perusahaan dalam merancang model kompetensi sebagai standar kriteria untuk menentukan posisi calon pemegang jabatan fungsional pada tingkatan jenjang karir jabatan fungsional di PTSI.

- Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari tersusunnya model kompetensi ini adalah menambah khasanah mengenai rancangan model kompetensi terutama untuk jabatan-jabatan sejenis.



BAB II

TINJAUAN TEORITIS

Untuk menunjang pembahasan mengenai *career path* (penjenjangan karir) dan hubungannya dengan model kompetensi, pada bab ini akan dijabarkan teori-teori mengenai karir, teori pengembangan karir terutama mengenai penjenjangan karir dan teori-teori mengenai kompetensi.

II.1. Karier

II.1.1 Pengertian Karir

Terdapat banyak pengertian mengenai istilah karir yang dikemukakan oleh para ahli. Diantaranya yang dikemukakan oleh Mondy&Noe (1993) :

" a career is a general course that a person chooses to pursue throughout his or her working life "

Ivancevich (2001), mendefinisikan karir sebagai berikut :

"a career is the pattern of work-related experience (e.g., job positions, job duties, decisions and subjective interpretation about work related events) and activities over the span of the person's work life "

Sedangkan menurut Robbins (2005), pengertian karir adalah sebagai berikut:

"a career is defined as a pattern of work-related experiences that span the course of a person's life "

Dari beberapa pengertian diatas tampak adanya suatu kesamaan dalam menjelaskan pengertian dari karir. Beberapa pengertian yang disebutkan di atas, semuanya mengaitkan istilah karir dengan kehidupan kerja atau pekerjaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karir merupakan pola sekumpulan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh individu selama rentang waktu ia bekerja yang menunjukkan

pergerakan posisinya dalam suatu bidang pekerjaan (jabatan) atau organisasi.

Pergerakan posisi individu dalam suatu bidang pekerjaan atau organisasi mengimplikasikan adanya kemungkinan pergerakan individu ke posisi jabatan yang lebih tinggi atau peningkatan karir dalam suatu organisasi. Peningkatan karir individu dalam suatu organisasi hanya dimungkinkan apabila organisasi tempat individu tersebut bekerja memiliki sistem pengembangan karir.

II.1.2. Pengembangan Karir (*Career Development*)

Pengembangan karir merupakan sistem untuk mempertahankan dan memotivasi pegawai dengan mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan pengembangan mereka (Noe, et al, 2003). Selanjutnya, Gutteridge (dalam Isaacson & Duane, 1999) menambahkan bahwa pengembangan karir organisasi adalah sebuah hasil dari interaksi antara perencanaan karir individu dan manajemen karir organisasi. Perencanaan karir individu dan manajemen karir organisasi. Perencanaan karir sendiri adalah proses individu, dan manajemen karir adalah proses dari lembaga, sedangkan pengembangan karir adalah proses penggabungan keduanya.

Dalam hal ini, perencanaan karir individu sendiri merupakan proses untuk menemukan kelemahan, kekuatan, dan pilihan karir individu (Ivancevich, 2001). Di sisi lain, proses manajemen karir dari organisasi merupakan proses mempersiapkan, menanamkan dan memonitor karir yang dipilih individu (Bernardin, 2003).

Pengembangan karir mengarah kepada keefektivitasan karir jangka panjang dan kesuksesan anggota organisasi (karyawan). Dalam rangka usahanya untuk menyesuaikan kemampuan dan aspirasi individu dengan kebutuhan organisasi, suatu program pengembangan karir yang sukses, harus selalu mengembangkan individu untuk kepentingan jangka panjang

organisasi dan untuk menjawab perubahan dinamis yang selalu terjadi sepanjang waktu (Pappas, 2004).

Program pengembangan karir memberikan banyak keuntungan bagi organisasi, diantaranya mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang telah berpengalaman dan memiliki keahlian tinggi, merevisi harapan akan kesempatan karir yang ada sesuai perombakan yang terjadi dalam organisasi, memotivasi karyawan untuk bertanggung jawab sendiri terhadap jenjang karir yang ingin ditapakinya, karyawan memahami pentingnya untuk selalu menambah pengetahuan, karyawan dan manajer menyadari adanya kebutuhan untuk pembelajaran yang berkesinambungan dan keuntungan-keuntungan lainnya.

Program pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan dapat diimplementasikan dalam beberapa kegiatan, diantaranya : dibangunnya suatu sistem penempatan jabatan, dikembangkannya aktivitas mentoring, dikembangkannya pusat *career resource*, pelatihan manajer sebagai konselor karir bagi bawahan, merencanakan dan melaksanakan workshops mengenai pengembangan karir, perencanaan dan peramalan dalam bidang sumber daya manusia, penggunaan penilaian kinerja dan mengembangkan program penjenjangan karir (Pappas, 2004).

Menurut Zenger (1981 dalam Pappas, 2004), penjenjangan karir merupakan bagian penting dalam organisasi, oleh karena itu dalam program pengembangan karir, organisasi harus mempersiapkan suatu penjenjangan karir bagi karyawan.

Salah satu dukungan yang diberikan oleh pihak perusahaan adalah memberikan informasi mengenai *career path* atau jenjang karir yang ada di perusahaan. Hal ini terutama disebabkan penempatan karyawan pada sebuah posisi juga didasarkan pada jenjang karir yang ada di perusahaan (Ivancevich, 2001).

II.1.3 Jenjang Karir (*Career Path*)

II.1.3.1 Pengertian Jenjang Karir

Jenjang karir dapat diartikan sebagai riwayat pergerakan posisi individu sepanjang karir pekerjaannya. Dapat juga diartikan sebagai suatu jalur peningkatan karir yang mungkin dilalui oleh individu untuk mencapai tujuan karir jangka panjang yang dimilikinya (www.money-zine.com). Pengertian ini serupa dengan yang dikemukakan oleh Mondy&Noe (1993), jenjang karir dapat didefinisikan sebagai langkah atau urutan pergerakan posisi individu selama masa kerjanya di sebuah perusahaan.

Jenjang karir seringkali disebut juga sebagai tangga karir, yaitu struktur yang berhubungan dengan pekerjaan di suatu organisasi atau industri yang didasarkan pada peningkatan keahlian dan peningkatan pendapatan yang diperoleh.

Secara tradisional, tangga karir telah menjadi struktur dari pekerjaan yang mendorong, mengenali dan memberikan imbalan terhadap karyawan yang memiliki unjuk kerja yang baik dalam suatu organisasi. Unjuk kerja yang baik dan diperolehnya keahlian tambahan melalui pendidikan dan pelatihan akan membuat individu lebih siap untuk memasuki tingkatan pekerjaan (jabatan) yang lebih tinggi. Pergerakan menaiki tangga karir membutuhkan persyaratan lebih dari sekedar sudah berapa lama individu berada dalam suatu organisasi, individu harus menunjukkan bahwa dirinya cukup kompeten dan cukup siap untuk menerima tanggung jawab baru. Dalam organisasi yang lebih kecil, tangga karir dapat berupa sistem yang informal dan tergantung pada kemampuan individu untuk melihat kesempatan potensial yang ada (Employment Development Department, 2003).

II.1.3.2 Manfaat Jenjang Karir

Penjenjangan karir dalam suatu organisasi memiliki banyak manfaat bagi karyawan perorangan dan bagi organisasi itu sendiri, antara lain (Employment Development Department, 2003) :

- *Employee retention*, jenjang karir memberikan suatu insentif kepada para karyawan untuk tetap bertahan dalam suatu perusahaan ketika mereka mengetahui adanya suatu kesempatan untuk berkembang. Dengan demikian perusahaan menghemat pengeluaran yang disebabkan oleh *turn over*, rekrutmen dan pelatihan.
- Imbalan terhadap unjuk kerja, kesempatan untuk mengembangkan diri memotivasi karyawan untuk menghasilkan dan menampilkan unjuk kerja yang baik untuk memperoleh pengetahuan dan keahlian yang baru.
- *Succession planning*, jenjang karir memungkinkan perusahaan untuk membuat suatu perencanaan untuk mengembangkan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan pada saat ini dan di masa yang akan datang.
- Program pengembangan karir, gambaran mengenai tangga karir dapat menjadi suatu alat bantu bagi konselor karir dan bagi karyawan dalam hal perencanaan karir dan pengambilan keputusan.

II.1.4 Hubungan Kompetensi dan Penjenjangan Karir

Salah satu sistem yang adapat menerapkan standar kompetensi adalah sistem pengembangan karir karyawan. Penggunaan kompetensi sebagai standar dalam sistem pengembangan karir dapat menjawab pengetahuan, keterampilan, dan perilaku apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu peran atau jabatan. Selain itu, dengan penggunaan kompetensi dapat mengetahui perilaku apa yang paling berpengaruh langsung terhadap kinerja dan keberhasilan suatu peran atau jabatan. Selanjutnya, Lucia&Lepsinger (1999), juga menambahkan bahwa dengan penggunaan kompetensi dapat mengidentifikasi karyawan yang potensial dan memberikan metode untuk mengukur kesiapan calon pemegang jabatan serta memusatkan perhatian dari rencana pelatihan dan pengembangan pada kompetensi-kompetensi yang belum dimiliki oleh calon pemegang jabatan

Pada umumnya, kompetensi dapat memberikan banyak manfaat bagi organisasi, terutama jika sistem pengembangan karyawan yang ada belum jelas standarnya, sehingga pengembangan karir karyawan dapat lebih obyektif dan dapat membantu aspek penilaian yang diberikan (Spencer&Spencer, 1993).

Lebih jauh lagi manfaat standar kompetensi bagi penjenjangan karir karyawan dijelaskan oleh Spencer&Spencer (1993). Menurut Spencer&Spencer (1993), dalam sistem manajemen sumber daya yang berbasis kompetensi, keputusan dalam kegiatan seleksi dan penempatan individu didasarkan pada kesesuaian antara kompetensi yang menjadi persyaratan suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh individu calon pemegang jabatan. Dasar pemikiran yang melatarbelakanginya adalah "semakin besar kesesuaian antara persyaratan kompetensi suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh individu, maka akan semakin tinggi hasil unjuk kerja individu tersebut dan semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakannya." Demikian pula halnya dalam penjenjangan karir, kandidat-kandidat calon pemegang jabatan lebih tinggi, dapat dibandingkan berdasarkan "*goodness of fit*" dengan jabatan yang akan diduduki. Jika memang kandidat sudah dapat memenuhi persyaratan kompetensi yang dipersyaratkan jabatan tertentu, maka ia baru dapat menduduki jabatan tersebut.

Informasi mengenai kompetensi apa saja yang dipersyaratkan oleh masing-masing jabatan dalam penjenjangan karir akan memberikan gambaran kepada individu sehingga individu tersebut mengetahui kompetensi apa saja yang dituntut atau diharapkan untuk dimiliki dari dirinya apabila ia memiliki rencana untuk menempuh suatu jenjang karir tertentu. Seperti yang dikemukakan oleh Byham (2003), standar kompetensi dapat membantu individu mengembangkan pembelajaran dalam organisasi dibandingkan jenjang karir yang ada, sehingga dapat menentukan tujuan pembelajaran untuk mencapai peningkatan dalam kompetensi. Dengan

demikian pengembangan karir juga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan dari pegawai.

II.2. Kompetensi

II.2.1 Pengertian Kompetensi

Terdapat beberapa pengertian kompetensi, LOMA's Competency Dictionary (1998) mendefinisikan kompetensi sebagai berikut :

" are the personal aspects of an employee that enable him or her to achieve superior performance. They include traits, motives, values, attitudes, knowledge, and skills."

Sedangkan Spencer & Spencer (1993), mendefinisikan kompetensi sebagai:

" an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion reference effective and/or superior performance in a job or situation."

Dalam websitenya, Credit Union National Association mencantumkan definisi kompetensi sebagai berikut :

" are any attitude, skill, behavior motive, or other personal characteristic that are essential to perform a job, or more importantly, differentiate superior performers from solid performers. They provide a means of looking at those behaviors that differentiate the "best from the rest" and a common language for talking about critical on-the-job behavior"

(www.cuna.org)

Dari definisi-definisi diatas. Dapat disimpulkan pengertian yang kurang lebih sama mengenai kompetensi, yaitu karakteristik personal yang dibutuhkan individu untuk dapat menampilkan unjuk kerja yang *superior* atau jauh melebihi standar yang ditetapkan. Yang dimaksud dengan karakteristik personal dalam pengertian ini dapat berupa *motives* (motif), *traits* (sifat), *values* (nilai-nilai yang dimiliki individu), *attitudes* (sikap individu terhadap suatu hal), *knowledge* (pengetahuan) dan *skills* (keahlian).

Terdapat beberapa hal penting untuk lebih dipahami yang terdapat dalam definisi mengenai kompetensi yang dikemukakan Spencer&Spencer (1993) :

- *Underlying characteristic*, berarti bahwa kompetensi merupakan bagian yang cukup dalam dan menetap pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dalam berbagai macam situasi dan tugas-tugas dalam pekerjaan.
- *Causally related*, berarti bahwa kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi tingkah laku dan unjuk kerja.
- *Criterion-referenced*, berarti bahwa kompetensi dapat memprediksi siapa individu yang melakukan sesuatu dengan bagus atau buruk yang dapat diukur dengan suatu standar atau kriteria yang spesifik.

II.2.2 Kategori Kompetensi

Menurut Spencer&Spencer (1993), kompetensi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

- *Threshold Competencies*, yaitu karakteristik utama (biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar) yang dibutuhkan oleh semua individu dalam suatu jabatan untuk menampilkan unjuk kerja yang efektif namun tidak dapat membedakan individu yang menampilkan unjuk kerja *superior* dari individu yang unjuk kerjanya biasa saja.
- *Differentiating Competencies*, kompetensi yang dapat membedakan individu yang menampilkan unjuk kerja superior dengan individu yang menampilkan unjuk kerja rata-rata.

II.2.3 Model Kompetensi

Menurut Shermom (2004), kompetensi memiliki dua arti, pertama, merujuk kepada kemampuan individu untuk bertingkah laku secara efektif dalam area yang berhubungan dengan pekerjaan. Kedua, kompetensi dapat

berupa apa yang dipersyaratkan dari individu untuk menampilkan unjuk kerja yang efektif. Dua pengertian ini berkaitan erat namun merupakan dua hal yang berbeda. Arti yang kedua mengarah kepada hal apa yang sebenarnya penting untuk menjadi sukses dalam pekerjaan, sementara pengertian yang pertama mengarah kepada seberapa baik individu dapat melakukan hal-hal penting yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan.

Berangkat dari pengertian yang kedua, Shermon (2004) merumuskan definisi dari model kompetensi, yaitu sekelompok kompetensi individual yang menggambarkan semua atau hampir semua persyaratan dari suatu jabatan, fungsi atau keberhasilan organisasi.

Sedangkan menurut LOMA's Competency Dictionary (1998), model kompetensi adalah sekumpulan kompetensi yang penting untuk menampilkan unjuk kerja *superior* atau jauh melebihi standar dalam jabatan atau kelompok jabatan tertentu.

II.2.4 Manfaat Model Kompetensi

Pembentukan model kompetensi memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi. Penetapan kompetensi-kompetensi yang penting bagi suatu jabatan yang terdapat dalam model kompetensi bersumber dari individu-individu yang terbukti sudah menampilkan unjuk kerja terbaik. Karakteristik-karakteristik yang bersumber dari individu-individu tersebut dapat dijadikan sebagai patokan untuk berbagai macam proses manajemen sumber daya manusia seperti seleksi, pengembangan, *succession planning*, *performance management*, promosi dan penjenjangan karir. (Marshall, 1999). Artinya, model kompetensi dapat dijadikan sebagai patokan untuk memberikan penilaian dalam proses-proses manajemen sumber daya manusia tersebut.

Di samping itu, pembentukan model kompetensi juga memungkinkan organisasi untuk memperoleh keuntungan kompetitif. Model kompetensi membantu organisasi untuk meningkatkan fokus internal

kepada unjuk kerja yang superior, menjadi alat untuk mengkomunikasikan kepada karyawan mengenai tingkah laku-tingkah laku penting dari unjuk kerja karyawan yang sesuai dengan strategi keseluruhan organisasi. Selain itu model kompetensi bermanfaat untuk mengintegrasikan proses-proses manajemen sumber daya manusia seperti dalam merekrut dan mengembangkan kemampuan karyawan. Dalam hal ini model kompetensi menjadi standar keberhasilan tetap bagi setiap proses manajemen sumber daya manusia tersebut. Terintegrasinya standar keberhasilan ini menyederhanakan prosedur dan lebih memudahkan untuk fokus kepada faktor-faktor keberhasilan yang penting.

II.2.5 Aplikasi Model Kompetensi

Seperti telah disebutkan diatas, model kompetensi dapat memberikan manfaat atau keuntungan bagi organisasi dalam proses-proses yang dilakukan dalam rangka mengelola sumber daya manusia yang terdapat dalam suatu organisasi. Dalam proses mengelola sumber daya manusia inilah model kompetensi memiliki banyak aplikasi. Model kompetensi antara lain dapat diaplikasikan dalam proses-proses manajemen sumber daya manusia sebagai berikut (www.cuna.org) :

- *Recruitment*, memastikan kandidat yang melamar posisi yang kosong memahami persyaratan yang diminta untuk posisi tersebut.
- *Learning and development*, data mengenai tingkatan kompetensi yang telah dimiliki oleh karyawan dapat digunakan sebagai titik awal bagi rencana pengembangan karyawan.
- *Career and Succession Planning*, sebagai penilaian potensi saat ini dan pengembangan di masa yang akan datang, model kompetensi berguna sebagai bagian penting dalam *succession planning*. Profil kompetensi dan kompetensi yang diharapkan ada dalam posisi yang

berbeda-beda, dapat membantu karyawan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan karir.

- *Performance Management*, kompetensi merupakan tingkah laku-tingkah laku penting yang harus ditampilkan dalam suatu jabatan dan seringkali merupakan bagian penting dari performance management. Kompetensi berfungsi sebagai standar untuk bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan, tidak hanya yang penting pekerjaan tersebut dapat diselesaikan. -
- *Rewards and Recognition*, model kompetensi merupakan salah satu alat untuk menyampaikan harapan organisasi mengenai standar tingkah laku yang harus ditampilkan oleh karyawannya. Agar menjadi efektif, pemberian imbalan dan penghargaan harus konsisten dengan harapan organisasi dan dihubungkan dengan tujuan organisasi.

II.2.6 Tahap-tahap Penyusunan Model Kompetensi

LOMA's Competency Dictionary (1998) memaparkan langkah-langkah untuk penyusunan model kompetensi sebagai berikut :

1. Mengenali sasaran-sasaran organisasi yang akan menjadi dasar bagi pengembangan model kompetensi. Untuk berhasil mencapai hasil yang baik dalam penerapan model kompetensi, maka perusahaan harus mempunyai alasan yang dari sisi bisnis memaksa perusahaan untuk menerapkan model ini. Alasan-alasan yang mengarahkan organisasi untuk menerapkan model ini perlu dikenali dengan baik. Dengan demikian ketika model ini diterapkan akan membantu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasarannya. Ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam tahap ini, yaitu :
 - o Mendefinisikan strategi organisasi
Sebuah model kompetensi akan efektif apabila diselaraskan dengan strategi, sistem nilai, dan sasaran-sasaran organisasi.

Untuk itu, sebelum membuat keputusan yang berkaitan dengan pengembangan model kompetensi, maka para perancang model kompetensi harus secara mendalam melakukan kajian terhadap strategi, sistem nilai, dan juga sasaran-sasaran perusahaan.

- Mengenali cara mengaplikasikan model kompetensi

Pada langkah ini, para perancang model kompetensi harus melakukan evaluasi terhadap segala kemungkinan penggunaan model kompetensi di dalam organisasi dan menetapkan aplikasi-aplikasi yang mempunyai potensi terbesar, misalnya untuk proses rekrutmen dan seleksi atau pelatihan dan pengembangan. Untuk aplikasi pertama, sebaiknya dipilih aplikasi model kompetensi yang akan memenuhi kebutuhan mendasar dari organisasi, mudah dilaksanakan dan yang dapat menunjukkan hasil yang cepat.

- Tetapkan *scope* dari model

Sebuah model kompetensi dapat dikembangkan untuk sebuah pekerjaan, sekelompok pekerjaan, sebuah unit bisnis atau untuk keseluruhan organisasi. Para perancang model kompetensi harus menetapkan cakupan dari pengembangan model kompetensi di dalam organisasi. Beberapa organisasi mengembangkan "*core competency model*" berdasarkan sasaran-sasaran organisasi yang berlaku bagi semua jabatan atau sebagian besar porsi dari pekerjaan dan kemudian menambahkan "*job specific competencies*" pada sekelompok kecil pekerjaan.

2. Merancang rencana untuk membuat model

Pada tahap ini, para perancang model kompetensi akan mengambil langkah-langkah awal untuk mengembangkan kompetensi-kompetensi yang akan dimasukkan dalam model yang akan

diaplikasikan di dalam organisasi. Langkah-langkah yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- o Menentukan pihak-pihak yang harus dilibatkan dalam proses penyusunan model.

Melibatkan orang-orang yang tepat dalam mengembangkan model merupakan sesuatu yang sangat penting. Pada umumnya orang-orang yang membantu pengembangan model adalah mereka-mereka yang pada akhirnya menggunakan model kompetensi dengan sukses. Perlu dipertimbangkan untuk melibatkan pihak-pihak berikut ini dalam proses pengembangan model kompetensi di perusahaan : pimpinan puncak perusahaan, para manajer yang terkait, para pemegang jabatan yang memiliki prestasi yang sangat baik, staf departemen sumber daya manusia dan ahli-ahli kompetensi.

- o Memilih pendekatan yang tepat untuk mengenali kompetensi-kompetensi kritikal.

Ada beberapa pendekatan atau metode yang dapat dipakai untuk mengenali *core competencies* atau *job specific competencies*.

- o untuk mengenali *core competencies*, metode yang paling efektif adalah dengan melakukan pertemuan dengan para pimpinan puncak perusahaan. Dalam pertemuan ini terutama dibahas secara mendalam tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi, misi, dan juga sasaran-sasaran organisasi dan kompetensi-kompetensi inti yang diperlukan untuk menghadapi tantangan-tantangan, untuk mencapai misi dan sasaran-sasaran tersebut.
- o Untuk mengenali *job specific competencies*, dapat digunakan beberapa metode seperti ; *focus group discussion* dan survey dengan para *job expert* atau

behavioral event interview dengan para pemegang jabatan, baik yang prestasinya sedang-sedang saja, maupun yang prestasinya superior.

3. Melakukan pengumpulan data

Setelah menetapkan pihak-pihak yang akan terlibat dalam pengembangan model kompetensi, sumber data atau informasi dan metode pengumpulan data, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh perancang model kompetensi adalah mengumpulkan semua data yang berkaitan dengan *core competencies* dan *job specific competencies*. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut :

- o Mengidentifikasi *core competencies* bersama para pimpinan puncak perusahaan

Sebelum memulai pertemuan dengan para pimpinan puncak perusahaan (atau orang-orang yang dinominasikan), sebaiknya para perancang model kompetensi memberikan informasi yang tepat mengenai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dari pertemuan, dan pihak yang memfasilitasi pertemuan. Agenda yang dibicarakan dalam pertemuan sebaiknya mencakup hal-hal berikut ini :

- proses yang akan dilalui oleh para pimpinan puncak perusahaan dalam mengenali *core competencies*, cara pengenalan *job specific competencies* oleh *job expert*, dan kaitan penggunaan *job specific competencies* dan *core competencies*
- keputusan-keputusan tentang jenis-jenis jabatan yang harus memiliki *core competencies* (misalnya : semua pekerjaan di bawah level manajer) dan cara aplikasi model kompetensi (misalnya : pengembangan karir, pelatihan dan lain sebagainya).

- kaitan antara *core competencies* dan tantangan-tantangan, misi, dan sasaran-sasaran organisasi
- konsensus tentang rangkaian *core competencies* yang akan diaplikasikan di perusahaan dan dukungan yang diperlukan untuk menerapkannya.
- Mengenali *job specific competencies* melalui *job expert*
 - a. *Focus Group Discussion (FGD)*

Dalam proses ini data atau informasi yang luas mengenai tantangan-tantangan dan persyaratan-persyaratan jabatan dikumpulkan melalui proses diskusi yang terstruktur dengan para *job expert*. Dari hasil FGD ini, maka kompetensi-kompetensi yang secara jelas tidak kritical untuk pekerjaan dapat dihilangkan lebih awal sebelum diproses lebih lanjut. Alternatif yang lain, munculnya tambahan-tambahan kompetensi, khususnya kompetensi yang sifatnya teknis
 - b. *Survey*

Berdasarkan hasil focus group discussion, sebuah survey dapat dirancang untuk disebarakan kepada sejumlah besar job expert. Isi dari survey kemudian disimpulkan dan dianggap sebagai persepsi dari para pekerja tentang kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan bagi pekerjaan yang sedang dinilai.
 - c. *Behavioral Event Interview*

Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara secara mendalam dengan sejumlah pemegang jabatan yang mempunyai prestasi kerja rata-rata dan superior. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai cara mereka menangani situasi-situasi kritis di dalam pekerjaan mereka. Mengingat pendekatan ini memerlukan waktu yang cukup lama dan biaya yang cukup

besar, maka sebaiknya digunakan hanya bila pekerjaan yang akan dibuat model kompetensinya relatif sedikit, dan organisasi dapat memperoleh interviewer yang terlatih.

4. Menganalisis data dan membuat kesimpulan

Untuk melakukan analisis terhadap data-data yang diperoleh dari survey, maka para perancang model kompetensi perlu melakukan langkah-langkah berikut ini :

- Menghitung respon-respon yang masuk dari masing-masing kelompok pekerjaan yang model kompetensinya akan dibuat secara terpisah
- Membuat nilai rata-rata, nilai minimum, dan nilai maksimum dari tingkat kepentingan dan tingkat ketrampilan yang diperlukan dari masing-masing kompetensi
- Membuat urutan tingkat kepentingan dan tingkat keterampilan yang dibutuhkan dari masing-masing kompetensi dari yang paling tinggi hingga paling rendah.

5. Mendiskusikan dan memfinalisasi model kompetensi

Pada tahap ini langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut :

- Presentasi
Presentasikan hasil survey kepada para pengambil keputusan penting di dalam organisasi. Para pengambil keputusan penting ini adalah meliputi para pimpinan puncak perusahaan, manajer dan staf departemen SDM yang akan mengaplikasikan model kompetensi ini, para manajer yang akan menjadi pengguna model kompetensi ini
- Mencapai kesepakatan atas bentuk model
Sasaran dari proses ini adalah untuk mencapai konsensus mengenai sebuah model bersama yang aplikatif dan didukung oleh setiap orang. Semua perbedaan substansial yang muncul

harus didiskusikan secara mendalam dan diselesaikan, bila semuanya memungkinkan.

o **Membatasi jumlah kompetensi bagi setiap model**

Untuk setiap model, jumlah kompetensi yang sebaiknya ada adalah antara 8-10 kompetensi. Besar-kecilnya jumlah akan tergantung juga pada kompleksitas pekerjaan. Semakin kompleks pekerjaan, umumnya memerlukan kompetensi yang lebih banyak.

Dalam bukunya, Spencer & Spencer (1993) mengemukakan dua desain pendekatan untuk menyusun model kompetensi jabatan, yaitu :

1. Studi klasik dengan menggunakan kriteria sampel (criterion sample)

→ **Tahap Persiapan**

- Mendefinisikan strategi organisasi
- Mendefinisikan struktur organisasi

→ **Mendefinisikan kriteria kinerja yang efektif**

- Menetapkan keluaran dan KPI (*key performance indicator*) dari jabatan yang akan dipelajari untuk dibuatkan model kompetensinya
- Menggunakan nominasi atau rating dari atasan, rekan kerja satu tingkat, bawahan atau pelanggan untuk menetapkan kriteria yang efektif dari suatu jabatan, jika *hard criteria* tidak tersedia

→ **Mengidentifikasi sampel kriteria**

- Memilih kelompok karyawan yang memiliki kinerja unggul (prestasi sangat baik) dan yang memiliki kinerja rata-rata berdasarkan definisi kriteria kinerja efektif diatas

→ **Mengumpulkan data**

- Melakukan pengumpulan informasi mengenai cara seorang karyawan melakukan pekerjaannya dan kompetensi apa

yang ditampilkan ketika menghadapi tugas-tugas tersebut dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data (misalnya BEI, panel ahli, survey, observasi, sistem database ahli)

→ **Menganalisis data dan membangun model kompetensi**

- Menganalisis data yang didapat untuk membedakan antara kelompok unggul dan rata-rata berdasarkan kompetensi-kompetensi yang tampil. Dalam tahap ini dilakukan interrater reliability, yaitu adanya dua atau lebih orang yang membaca dan memberi persetujuan atau tidak mengenai pengertian atau isi dari kompetensi.
- Membuat suatu daftar kompetensi yang berisi tentang pengertian tentang masing-masing kompetensi dan contoh perilaku dalam suatu skala nilai tertentu, berdasarkan hasil analisis data.

→ **Melakukan validasi dari model kompetensi**

Untuk melakukan validasi model kompetensi yang telah dibuat, menurut Spencer & Spencer (1993) dapat dilakukan dengan 3 cara yaitu :

- *Concurrent cross validation*. Model kompetensi diujikan pada sampel kriteria yang berbeda pada waktu bersamaan. Tujuannya untuk membandingkan kompetensi yang tampil pada sampel yang berbeda.
- *Concurrent construct validation*. Model kompetensi diuji melalui pengumpulan data atau konstruk yang berbeda pada sampel kriteria yang sama akan tampil pada waktu tertentu.
- *Predictive validity*. Cara ini merupakan cara terbaik dalam pengujian model kompetensi. Kompetensi-kompetensi yang ada digunakan untuk seleksi dan pelatihan, dan dilihat apakah kinerja dari karyawan tersebut lebih baik di masa

yang akan datang. Tujuannya adalah untuk memprediksi kinerja atau keberhasilan seseorang secara aktual.

→ **Mengaplikasikan model kompetensi**

- Pengelola SDM dapat menerapkan model kompetensi ini pada berbagai tujuan, misalnya untuk seleksi, promosi, pengembangan karir, pelatihan, dan lain sebagainya.

2. Studi singkat mengenai panel ahli (expert panel)

Pendekatan ini biasa disebut pula sebagai *short job competency assessment (JCA)*. Pihak-pihak yang dapat dimasukkan sebagai panel ahli antara lain, direktur, HR Specialist, pemegang jabatan kunci dalam sebuah organisasi. Adapun tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut :

→ Berkumpul bersama panel ahli, dengan tujuan :

- Mengidentifikasi *key accountabilities* dari suatu jabatan tertentu (misalnya tugas-tugas yang paling penting, tanggung jawab pemegang jabatan, dan produk atau jasa yang dihasilkan)
- Menetapkan standar ukuran keberhasilan kinerja dari jabatan yang telah dibuat *key accountabilities*-nya
- Menentukan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan agar mampu menampilkan kinerja pada tingkat dasar atau minimal (*threshold level*) dan tingkat unggul (*superior level*). Cara lain yang dapat dilakukan antara lain melalui survey mengenai kompetensi minimal yang dibutuhkan, konsensus dari ahli, atau melalui wawancara dengan metode BEI.

→ Melakukan analisis data dan mengembangkan model kompetensi

- Menganalisis data yang didapat dari berbagai sumber diatas untuk mengidentifikasi perilaku dan karakteristik pribadi antara kelompok unggul dan rata-rata.
 - Membuat matriks yang menggambarkan derajat kepentingan dari masing-masing kompetensi.
- Melakukan validasi dari model kompetensi yang sudah dibuat
- Melakukan pemeringkatan terhadap hasil analisis diatas. Kompetensi untuk kinerja yang unggul berada diperingkat lebih tinggi daripada yang memiliki kinerja rata-rata atau minimal.

Terkait dengan tujuan penelitian ini, maka dalam rancangan penyusunan program kompetensi ini akan difokuskan pada penyusunan dengan menggunakan model penyusunan kompetensi menurut Spencer&Spencer (1993), yaitu studi singkat menggunakan panel ahli (*expert panel*)

II.3. Jabatan dalam Organisasi

Jabatan dalam organisasi (perusahaan) biasanya dibedakan menjadi dua macam, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan struktural dan fungsional banyak ditemukan pada instansi pemerintahan. Definisi jabatan struktural dan jabatan fungsional yang ada di PTSI mengacu kepada definisi jabatan struktural dan jabatan fungsional yang ada di instansi pemerintahan. Walaupun sistem manajemen sumber daya yang ada di PTSI sebagai BUMN tidak sama dengan sistem manajemen yang ada di instansi pemerintahan. Berikut pengertian dari jabatan struktural dan jabatan fungsional yang diambil dari <http://www.depsos.go.id/modules.php?name=News&file=print&sid=188>

II.3.1 Jabatan Struktural

Sesuai dengan PP 100 Tahun 2000, jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS (Pegawai Negeri Sipil) dalam rangka memimpin suatu organisasi negara. Secara tegas jabatan struktural merupakan suatu jabatan yang secara tegas ada pada struktur organisasi bagi PNS yang memiliki potensi dominan untuk memimpin.

II.3.2 Jabatan Fungsional

Sedangkan pengertian jabatan fungsional PNS menurut PP No. 16 Tahun 1994 adalah kedudukan yang menunjukan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam suatu organisasi yang dalam melaksanakan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri. Secara tegas dapat dikatakan bahwa jabatan fungsional merupakan suatu jabatan yang tidak tampak dalam struktur organisasi tapi fungsinya diperlukan organisasi bagi PNS yang dinilai mempunyai potensi yang profesional.

Menurut Hardijanto, Deputi III MENPAN Bidang SDM Aparatur, ada 5 butir kriteria Jabatan Fungsional, sebagai berikut :

1. Mempunyai metodologi, teknik analisis, teknik dan prosedur kerja yang didasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan dan/atau pelatihan teknis tertentu dengan sertifikasi;
2. Memiliki etika profesi yang ditetapkan oleh organisasi profesi;
3. Dapat disusun dalam suatu jenjang jabatan berdasarkan
 - o Tingkat keahlian bagi jabatan fungsional keahlian
 - o Tingkat ketrampilan bagi jabatan fungsional ketrampilan
4. Pelaksanaan tugas bersifat mandiri

5. Pejabat fungsional tersebut diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Dari pengertian diatas, maka dengan demikian, jabatan struktural akan lebih banyak pada fungsi-fungsi administratif, manajerial dan kepemimpinan yang diperlukan dalam proses pengambilan keputusan. Sedangkan pejabat fungsional akan lebih berperan pada proses penyusunan rencana pelaksanaan, pemberian saran, masukan dan rekomendasi dalam rangka pengambilan keputusan oleh pimpinan organisasi atau para pejabat struktural.



BAB III

ANALISIS PEMECAHAN MASALAH

III.1 Analisis Masalah

Seperti yang telah dijabarkan dalam Bab I, bahwa PTSI menghadapi masalah dengan Jabatan Fungsional-nya, yaitu para pejabat fungsional tidak bertahan lama di perusahaan yang disebabkan oleh sempitnya dan tidak jelasnya kesempatan untuk mengembangkan karir. Akibat dari masalah tersebut, *turn over* dari jabatan fungsional menjadi tinggi. Padahal, untuk memberikan pelayanan jasa terbaik bagi konsumennya, diperlukan sumber daya-sumber daya yang berkualitas. Oleh karena itu, diperlukan suatu jalan keluar bagi masalah ini.

Masalah-masalah tersebut di atas pada dasarnya terjadi karena ketidakpuasan para pemegang jabatan fungsional terhadap pekerjaan yang dijalankannya. Ketidakpuasan ini menyebabkan para pemegang jabatan fungsional berusaha untuk mencari pekerjaan lain atau perusahaan lain yang dapat lebih memberikan kepuasan. Sehingga apabila ada tawaran pekerjaan yang lebih baik, para pemegang jabatan fungsional ini dengan mudah beralih ke perusahaan yang memberikan tawaran tersebut. Seperti yang dijelaskan oleh Robbins (2001), bahwa karyawan dapat mengekspresikan ketidakpuasannya terhadap pekerjaan dengan beberapa cara, diantaranya adalah dengan berhenti dari perusahaan tempatnya bekerja dan segera mencari pekerjaan pengganti setelah berhenti.

Ketidakpuasan karyawan yang menjadi sumber dari masalah-masalah yang terjadi dengan jabatan fungsional di PTSI inilah yang harus segera dicarikan jalan keluarnya agar masalah-masalah yang dihadapi dapat teratasi.

Ketidakpuasan karyawan dapat terjadi pada satu atau beberapa aspek dari pekerjaan. Puas atau tidak puasnya karyawan terhadap pekerjaannya dapat disebabkan oleh beberapa hal. Menurut Greenhaus (2000), karyawan

yang ditempatkan di jabatan yang tidak sesuai atau karyawan yang merasa frustrasi (tidak puas) dengan kesempatan yang tersedia untuk berkembang dan peningkatan diri, akan menunjukkan sikap yang pasif, baik dengan cara memberikan hasil kerja yang buruk atau pengunduran diri. Artinya, kesempatan yang tidak cukup tersedia untuk melakukan pengembangan dan peningkatan diri ke jenjang yang lebih tinggi juga merupakan salah satu faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi para karyawan. Hal ini juga yang terjadi di PTSI.

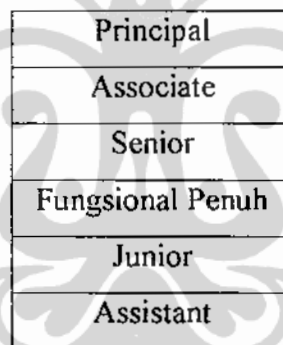
III.2 Analisis Pemecahan Masalah

Dari analisis masalah diatas diketahui bahwa masalah yang dihadapi oleh PTSI dengan jabatan fungsional-nya bersumber dari ketidakpuasan para pemegang jabatan fungsional tersebut yang disebabkan tidak adanya kejelasan akan adanya kesempatan berupa jenjang karir. Akibatnya para pejabat fungsional tidak bertahan lama bekerja di PTSI.

Untuk mengatasi hal tersebut, Divisi SDM PTSI telah membuat suatu rancangan pengembangan karir bagi jabatan fungsional yang diharapkan dapat mempertahankan karyawan jabatan fungsional untuk tetap bertahan di perusahaan. Hal yang dilakukan oleh PTSI ini sebenarnya sudah sesuai, seperti yang dinyatakan oleh *Employment Development Department* (2003), bahwa adanya penjenjangan karir dalam perusahaan akan memberikan suatu insentif kepada para karyawan untuk tetap bertahan dalam suatu perusahaan ketika mereka mengetahui adanya suatu kesempatan untuk meningkatkan diri. Dengan demikian perusahaan menghemat pengeluaran yang disebabkan oleh *turn over*, rekrutmen dan pelatihan.

Jabatan Fungsional yang ada di PTSI terdiri dari sepuluh macam jabatan, yaitu *Appraiser, Inspector Testing, Inspector NDT, Consultant, Consultant Manmade Envi, Consultant Natural Envi, Consultant Socio Envi, Consultant Quality, Surveyor Land, dan Surveyor Marine*. Bagi setiap

jabatan ini, Divisi SDM PTSI merancang jenjang karir sebanyak enam tingkatan. Mengacu kepada definisi penjenjangan karir jabatan fungsional yang terdapat pada instansi pemerintahan, penjenjangan karir bagi jabatan fungsional di PTSI dibuat berdasarkan tingkat keahlian dari pemegang jabatan jabatan fungsional. Tingkatan jenjang karir tersebut mulai dari paling bawah adalah *assistant, junior, fungsional penuh, senior, associate*, dan yang paling tinggi adalah *principal*. Dengan demikian *principal* merupakan tingkatan dimana seorang pejabat fungsional memiliki keahlian tertinggi di bidangnya. Misalnya, seorang *principal inspectur* merupakan orang dengan keahlian tertinggi di bidang inspeksi atau dapat dikatakan seorang spesialis di bidangnya.



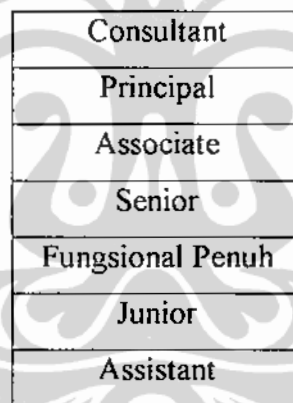
Principal
Associate
Senior
Fungsional Penuh
Junior
Assistant

Gambar 3.1 Jenjang Karir Jabatan Fungsional

Untuk penjenjangan karir ini, walaupun terdapat sepuluh macam jabatan yang berbeda-beda, namun untuk setiap tingkatan dalam jenjang karirnya memiliki tingkat kompleksitas pekerjaan yang sama. Artinya seorang *junior inspectur* memiliki kompleksitas pekerjaan yang sama tingkatannya dengan seorang *junior appraiser*. Semakin tinggi tingkatan dalam jenjang karir ini semakin tinggi tingkat kompleksitas pekerjaan yang dihadapi oleh pejabat.

Untuk memberikan jangkauan peningkatan karir yang lebih luas bagi pejabat fungsional, Divisi SDM PTSI memutuskan untuk menambah satu

tingkatan lagi diatas tingkat *principal*. maka diperlukan suatu upaya untuk memfasilitasi perusahaan dalam menyiapkan sumber daya-sumber daya tersebut. Upaya yang dilakukan oleh Divisi SDM adalah dengan me-restrukturisasi jenjang karir yang sudah ada. Restrukturisasi yang dilakukan adalah dengan menambahkan satu tingkatan baru dalam jenjang karir di atas tingkat *principal*. Dengan demikian tingkatan yang baru ditambahkan ini akan menjadi tingkatan tertinggi dalam penjenjangan karir. Tingkatan tertinggi ini disebut tingkat *Consultant*. Jenjang karir baru dari yang terendah sampai yang tertinggi bagi jabatan fungsional menjadi sebagai berikut : tingkat *assistant, junior, fungsional penuh, senior, associate, principal dan consultant*. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut :



Consultant
Principal
Associate
Senior
Fungsional Penuh
Junior
Assistant

Gambar 3.2 Jenjang Karir Jabatan Fungsional yang Baru

Dengan penambahan tingkat *Consultant* dalam penjenjangan karir, maka perusahaan memberi suatu sarana bagi sumber daya-sumber daya pemegang jabatan fungsional untuk mempersiapkan diri agar dapat menjawab tantangan di masa depan. Artinya penjenjangan karir yang baru ini dapat menjadi sarana bagi setiap pemegang jabatan fungsional dalam mengarahkan peningkatan diri dan keahlian yang dimilikinya ke jenjang yang lebih tinggi lagi.

Terkait dengan penjenjangan karir, timbul suatu kebutuhan akan adanya suatu kriteria untuk menetapkan layak tidaknya seorang calon pejabat fungsional menduduki tingkatan tertentu. Atau apabila seorang pejabat fungsional ingin meningkatkan karirnya ke tingkatan yang lebih tinggi, hal apa saja yang harus dimilikinya agar ia dapat memenuhi persyaratan yang diminta oleh tingkatan karir yang ingin dicapainya. Menurut *Employment Development Department* (2003), pergerakan menaiki tangga karir membutuhkan persyaratan lebih dari sekedar sudah berapa lama individu berada dalam suatu organisasi, individu harus menunjukkan bahwa dirinya cukup kompeten dan cukup siap untuk menerima tanggung jawab baru. Dengan demikian memang harus tersedia kriteria tertentu, selain lamanya waktu menduduki jabatan, yang dapat menentukan layak tidaknya calon pejabat menempati posisi tertentu dalam jenjang karir.

Pada saat merancang penjenjangan karir bagi jabatan fungsional, Divisi SDM PTSI juga sedang berusaha megimplementasikan program manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Oleh karena itu standar kriteria yang digunakan untuk dalam penjenjangan karir berdasarkan pada kompetensi yang dipersyaratkan oleh setiap tingkatan untuk dapat menampilkan unjuk kerja yang baik. Mengacu kepada definisi kompetensi dari Spencer&Spencer (1993), bahwa kompetensi adalah karakteristik dari kepribadian seseorang yang dapat memprediksi tingkah laku kerja efektif atau unjuk kerja superior. Kompetensi terdiri dari *motives* (motif), *traits* (sifat), *values* (nilai-nilai yang dimiliki individu), *attitudes* (sikap individu terhadap suatu hal), *knowledge* (pengetahuan) dan *skills* (keahlian). Dengan demikian kompetensi-kompetensi yang akan menjadi standar kriteria dalam penjenjangan karir akan terdiri dari motif, sifat, nilai-nilai, sikap, pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan oleh setiap tingkatan dalam jenjang karir agar pejabat dapat menampilkan unjuk kerja yang baik.

Penggunaan kompetensi sebagai standar kriteria dalam penjenjangan karir dibenarkan oleh Marshall (1999), menurutnya penetapan kompetensi-kompetensi yang penting bagi suatu jabatan yang terdapat dalam model kompetensi bersumber dari individu-individu yang terbukti sudah menampilkan unjuk kerja terbaik. Karakteristik-karakteristik yang bersumber dari individu-individu tersebut dapat dijadikan sebagai patokan untuk berbagai macam proses manajemen sumber daya manusia seperti seleksi, pengembangan, *succession planning*, *performance management*, promosi dan penjenjangan karir.

Hal senada juga dikemukakan oleh Lucia&Lepsinger (1999), bahwa dengan penggunaan kompetensi dapat mengidentifikasi karyawan yang potensial dan memberikan metode untuk mengukur kesiapan calon pemegang jabatan serta memusatkan perhatian dari rencana pelatihan dan pengembangan pada kompetensi-kompetensi yang belum dimiliki oleh calon pemegang jabatan. Byham (2003) juga mengatakan hal yang kurang lebih sama, yaitu bahwa standar kompetensi dapat membantu individu mengembangkan pembelajaran dalam organisasi dibandingkan jenjang karir yang ada, sehingga dapat menentukan tujuan pembelajaran untuk mencapai peningkatan dalam kompetensi. Artinya seorang calon pejabat akan mengetahui dengan jelas kemampuan apa saja yang dipersyaratkan atau yang perlu ditingkatkan apabila ia ingin menduduki atau menaiki tingkatan dalam jenjang karir tersebut.

Divisi SDM PTSI sebenarnya sudah memiliki sekumpulan kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan oleh setiap jabatan fungsional. Sekumpulan kompetensi yang menggambarkan persyaratan dari suatu jabatan atau sekelompok jabatan ini dibuat dalam sebuah model kompetensi (Shermon, 2004). Model kompetensi bagi setiap jabatan fungsional sudah tersusun lengkap dengan penetapan level kompetensi minimum yang dipersyaratkan bagi setiap jabatan. Namun belum disusun kompetensi-

kompetensi apa saja yang dibutuhkan bagi setiap tingkatan dalam penjenjangan karir.

Model kompetensi yang dibuat oleh Divisi SDM PTSI untuk setiap jabatan ini terdiri dari kompetensi wajib (*core competency*), kompetensi pendukung (*specific competency*) dan kompetensi bidang. Yang dimaksud dengan kompetensi wajib adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap calon karyawan atau pejabat di PTSI. Kompetensi pendukung adalah kompetensi-kompetensi spesifik yang dibutuhkan oleh masing-masing tingkatan agar pejabat dapat menampilkan unjuk kerja yang baik. Baik kompetensi wajib dan kompetensi pendukung merupakan *soft competency*. *Soft competency* ini terdiri dari motif, sifat, nilai-nilai, dan sikap dari individu. Sedangkan kompetensi bidang terdiri dari kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan keahlian atau pengetahuan pada masing-masing bidang jabatan dan merupakan *hard competency*.

Model kompetensi bagi setiap tingkatan dalam jenjang karir juga akan terdiri dari tiga macam kompetensi yang telah disebutkan, yaitu kompetensi wajib (*core competency*) dan kompetensi pendukung (*specific competency*), sedangkan kompetensi bidang disusun oleh para ahli di masing-masing jabatan fungsional.

Model kompetensi ini akan berlaku bagi setiap jabatan fungsional yang berada pada tingkatan jenjang karir yang sama. Misalnya, jabatan *Senior Inspektur* akan memiliki persyaratan kompetensi yang sama dengan jabatan *Senior Surveyor Marine*. Hal ini disebabkan oleh pekerjaan yang dihadapi oleh tingkat *Senior* untuk semua jabatan fungsional memiliki tingkat kompleksitas yang sama. Artinya aspek-aspek psikologis yang dibutuhkan untuk dapat menampilkan unjuk kerja yang baik bagi setiap tingkatan dalam jenjang karir untuk semua jabatan fungsional adalah sama. Yang berbeda adalah keahlian spesifik yang dipersyaratkan masing-masing bidang jabatan yang berupa pengetahuan yang berhubungan dengan bidang jabatan.

Untuk dapat menentukan kompetensi wajib, maka perlu dilakukan peninjauan terhadap visi dan misi perusahaan agar kompetensi yang nantinya akan ditentukan dapat mendukung tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Sedangkan untuk kompetensi pendukung, penentuannya didasarkan pada gambaran tugas atau tanggung jawab utama setiap tingkatan dalam jenjang karir.

III.3 Tahapan Pemecahan Masalah

Berdasarkan analisis yang telah dikemukakan diatas, maka diketahui bahwa untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh PTSI diperlukan adanya suatu penyusunan model kompetensi bagi setiap jenjang karir di jabatan fungsional. Penyusunan model kompetensi ini sendiri terdiri dari beberapa tahapan sebagai berikut yang mengacu kepada Studi singkat panel ahli (*expert panel*) dari Spencer&Spencer (1993) :

1. Menentukan anggota *expert panel* dalam penyusunan model kompetensi
Anggota dari *expert panel* yang akan terlibat dalam penyusunan model kompetensi yang baru ini adalah Kepala Divisi Sumber Daya PTSI, beberapa orang staff Divisi SDM yang terlibat dalam penyusunan model kompetensi sebelumnya dan salah seorang pemegang jabatan fungsional yang dinilai paling menguasai di bidangnya.
2. Mempelajari *job description* masing-masing tingkatan dalam penjenjangan karir bersama-sama dengan *expert panel*
Kegiatan ini bertujuan untuk memahami tugas-tugas atau tanggung jawab utama dari setiap tingkatan jenjang karir agar dapat menentukan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan. Selain itu juga agar dapat memahami perbedaan kompleksitas dari tanggung jawab utama setiap tingkatan agar dapat menentukan level dari setiap kompetensi.
3. Menentukan kompetensi-kompetensi beserta level yang dibutuhkan oleh setiap tingkatan dalam penjenjangan karir

Setelah dapat memahami tanggung jawab utama dan kompleksitas dari pekerjaan dari setiap tingkatan, maka penulis berusaha membuat suatu usulan model kompetensi bagi setiap tingkatan.

4. Mendiskusikan kompetensi-kompetensi yang sudah ditentukan untuk setiap tingkatan jenjang karir dengan *expert panel*

Usulan model kompetensi yang telah dibuat oleh penulis kemudian diajukan kepada *expert panel* untuk kemudian didiskusikan kesesuaiannya dengan persyaratan yang dibutuhkan oleh setiap tingkatan.

5. Merevisi model kompetensi

Setelah diskusi dengan *expert panel* mungkin ada beberapa hal dari model kompetensi yang perlu diperbaiki karena kurang sesuai dengan persyaratan yang diminta oleh tingkatan tertentu.

6. Finalisasi

Model kompetensi yang telah didiskusikan dan telah direvisi kemudian diajukan kembali kepada *expert panel* untuk kemudian ditetapkan sebagai model kompetensi baku yang akan digunakan sebagai standar kriteria bagi setiap tingkatan dalam jenjang karir bagi jabatan fungsional di PTSI.

BAB IV

USULAN RANCANGAN PEMECAHAN MASALAH

Pada bab sebelumnya telah dibahas mengenai analisis pemecahan masalah dan tahapan dalam pemecahan masalah. Bab ini berisi usulan pemecahan masalah, yaitu model kompetensi bagi masing-masing tingkat dalam penjenjangan karir jabatan fungsional di PTSI.

IV.1 Core Competency (Kompetensi Inti/Wajib)

Setelah dilakukan review terhadap *job description* masing-masing tingkat dalam jenjang karir jabatan fungsional, maka ditentukan level bagi kompetensi inti jabatan fungsional sebagai berikut :

Tabel 4.1 Level Kompetensi Inti Setiap Tingkat Jabatan Fungsional

Tingkat	Kompetensi dan Level			
	Ach Orientation	Customer Serv Orient	Team work	Integrity
Consultant	6	7	6	4
Principal	6	5	6	4
Associate	5	4	5	4
Senior	5	3	4	3
Fungsional Penuh	4	2	3	2
Junior	3	2	2	1
Assistant	2	1	1	1

Penentuan level terhadap kompetensi inti ini ditentukan atas dasar seberapa banyak dan seberapa penting kompetensi tersebut dibutuhkan oleh masing-masing tingkat jabatan untuk dapat menampilkan unjuk kerja yang optimal.

- **Tingkat Consultant**

- *Achievement orientation* (level 6)

Tidak berbeda dengan tingkat principal, pada tingkat ini calon pejabat juga harus memiliki keinginan berprestasi yang bermanfaat bagi perusahaan termasuk menganalisis segala tindakan dan keputusannya berdasarkan pertimbangan biaya manfaat (*cost benefit analysis*)

- *Customer service orientation* (level 7)

Pejabat pada tingkat ini dituntut untuk menunjukkan perilaku pelayanan pada klien sampai pada tingkat menjaga hubungan jangka panjang dengan klien dengan cara memenuhi kebutuhan jangka panjang klien walaupun harus mengeluarkan biaya.

- *Team work* (level 6)

Pada tingkat ini perilaku kerjasama yang harus dapat ditampilkan oleh pejabat sudah harus sampai pada tingkat kemampuan untuk menciptakan suasana yang bersahabat, meningkatkan moral kelompok dan menjaga reputasi tim.

- *Integrity* (level 4)

Pada tingkat ini integritas yang diharapkan untuk ditampilkan sama pada tingkat principal, yaitu pejabat harus mampu untuk menjadi contoh dalam pola pikir, perilaku dan pola hidup berintegritas tinggi dan berjiwa sportif bagi mitra kerja dan seluruh pekerja di perusahaan dalam lingkungan sekitarnya.

- **Tingkat Principal**

- *Achievement orientation* (level 6)

Pada tingkat ini calon pejabat harus memiliki keinginan berprestasi yang bermanfaat bagi perusahaan termasuk menganalisis segala tindakan dan keputusannya berdasarkan pertimbangan biaya manfaat (*cost benefit analysis*)

- *Customer service orientation* (level 5)

Perilaku orientasi pada pelanggan yang harus ditampilkan pada tingkat ini sudah harus sampai pada tingkat kemampuan untuk memberikan yang lebih bagi klien sehingga klien menerima hasil kerja yang lebih baik dari yang diharapkannya.

- *Team work* (level 6)

Pada tingkat ini perilaku kerjasama yang harus dapat ditampilkan oleh pejabat adalah kemampuan untuk menciptakan suasana yang bersahabat, meningkatkan moral kelompok dan menjaga reputasi tim.

- *Integrity* (level 4)

Pada tingkat ini integritas yang diharapkan untuk ditampilkan lebih tinggi tingkatannya, yaitu pejabat harus mampu untuk menjadi contoh dalam pola pikir, perilaku dan pola hidup berintegritas tinggi dan berjiwa sportif bagi mitra kerja dan seluruh pekerja di perusahaan dalam lingkungan sekitarnya.

- **Tingkat Associate**

- *Achievement orientation* (level 5)

Keinginan berprestasi yang harus dimiliki pada tingkat ini harus sudah sampai pada tingkat perilaku mampu menetapkan standar yang menantang yang melebihi biasanya.

- *Customer service orientation* (level 4)

Pejabat pada tingkat ini dituntut untuk mampu selalu siap sedia melayani kepentingan klien termasuk menyediakan cara-cara agar selalu mudah dihubungi oleh klien apabila klien membutuhkan bantuan.

- *Team work* (level 5)

Pada tingkat ini pejabat diharapkan sudah lebih berperan sebagai motivator bagi anggota tim dengan memberikan penghargaan bagi anggota tim yang sudah menunjukkan kinerja yang baik.

- *Integrity* (level 4)

Pada tingkat ini integritas yang diharapkan untuk ditampilkan lebih tinggi tingkatannya, yaitu pejabat harus mampu untuk menjadi contoh dalam pola pikir, perilaku dan pola hidup berintegritas tinggi dan berjiwa sportif bagi mitra kerja dan seluruh pekerja di perusahaan dalam lingkungan sekitarnya.

- **Tingkat Senior**

- *Achievement orientation* (level 5)

Pada tingkat ini diharapkan calon pejabat dapat menetapkan dan melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang menantang baik menurut standar diri sendiri maupun menurut standar orang lain

- *Customer service orientation* (level 3)

Orientasi pada pelanggan yang diharapkan sudah muncul pada tingkat ini adalah kemampuan untuk dapat mengatasi masalah yang berkaitan dengan klien secara sungguh-sungguh.

- *Team work* (level 4)

Pada tingkat ini perilaku kerjasama yang diharapkan adalah kemampuan untuk dapat mengajak anggota tim yang lain untuk berkontribusi dalam proses penyelesaian pekerjaan.

- *Integrity* (level 3)

Integritas yang diharapkan dimiliki oleh pejabat pada tingkat ini adalah kemampuan untuk tetap pada pendirian dan berlaku jujur, serta bertindak dan bertingkah laku sesuai perkataan.

- **Tingkat Fungsional Penuh**

- *Achievement orientation* (level 4)

Keinginan untuk berprestasi pada tingkat ini diharapkan ditampilkan sampai pada tingkat perilaku selalu terus-menerus memperbaiki unjuk kerjanya termasuk memperbaiki sistem kerja yang digunakannya.

- *Customer service orientation* (level 2)
 Pada tingkat ini perilaku orientasi pada pelanggan yang diharapkan untuk ditampilkan adalah calon pejabat tidak hanya mampu untuk menanggapi keluhan klien tetapi juga dapat memonitor kepuasan klien, mendistribusikan informasi yang membantu kepada klien dan memberikan service yang ramah dan bersikap bersahabat
- *Team work* (level 3)
 Perilaku kerjasama yang harus mampu ditampilkan oleh pejabat pada tingkat ini adalah menunjukkan rasa hormat terhadap hasil pemikiran anggota tim lain.
- *Integrity* (level 2)
 Integritas yang diharapkan untuk ditampilkan pada tingkat ini adalah berlaku jujur dalam melakukan tugas dan bisa menjaga kerahasiaan informasi perusahaan dari orang-orang yang tidak berhak.
- **Tingkat Junior**
 - *Achievement orientation* (level 3)
 Pada tingkat ini calon pejabat dituntut untuk sudah dapat menentukan standar kerja secara mandiri berdasarkan keinginan dirinya sendiri.
 - *Customer service orientation* (level 2)
 Pada tingkat ini calon pejabat diharapkan tidak hanya mampu untuk menanggapi keluhan klien tetapi juga dapat memonitor kepuasan klien, mendistribusikan informasi yang membantu kepada klien dan memberikan service yang ramah dan bersikap bersahabat
 - *Team work* (level 2)
 Kemampuan bekerjasama yang diharapkan untuk ditampilkan pada tingkat ini adalah perilaku untuk selalu menginformasikan anggota tim yang lain mengenai info-info terbaru mengenai proses penyelesaian pekerjaan yang sedang dilakukan.
 - *Integrity* (level 1)

Pada tingkat ini kompetensi integritas yang diharapkan berupa kejujuran dalam melakukan pekerjaan.

- **Tingkat Assistant**

- *Achievement orientation* (level 2)

Pada tingkat ini calon pejabat harus memiliki kemauan untuk memenuhi standar kerja yang ditetapkan oleh manajemen.

- *Customer service orientation* (level 1)

Pada tingkat ini calon pejabat dituntut untuk dapat menanggapi keluhan klien dan berusaha memenuhi kebutuhan klien.

- *Team work* (level 1)

Pada tingkat ini calon pejabat dituntut untuk dapat bekerjasama, secara rela berpartisipasi dan mendukung keputusan kelompok demi terselesainya pekerjaan dengan baik.

- *Integrity* (level 1)

Pada tingkat ini kompetensi integritas yang diharapkan berupa kejujuran dalam melakukan pekerjaan.

IV.2 *Specific Competency* (Kompetensi Spesifik/Pendukung)

Dari hasil analisa terhadap masing-masing tugas utama yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan dari masing-masing tingkat dalam jenjang karir jabatan fungsional, maka ditentukan kompetensi-kompetensi spesifik yang diperlukan oleh pemegang jabatan setiap tingkatan agar dapat menunjukkan hasil kerja yang baik.

IV.2.1 Tingkat Consultant

Tabel 4.2 Kompetensi Spesifik Tingkat Consultant

No.	Kompetensi	Level	Keterangan
1	Initiative	8	Tuntutan pekerjaan tingkat konsultan mempersyaratkan kompetensi untuk dapat

			mengantisipasi dan menyiapkan hal-hal yang mungkin diperlukan dalam jangka waktu 5-10 tahun ke depan.
2	Impact & Influence	6	Pada tingkat ini pejabat dituntut untuk mampu membuat klien bersedia menerima pemikirannya, selain harus mengatur strategi pengaruhnya, pejabat tingkat ini juga terkadang harus menggunakan pengaruh orang lain/ pihak ke tiga
3	Organizational Commitment	3	Pada tingkat ini pejabat diharapkan memahami dan mendukung misi dan tujuan organisasi sehingga diharapkan dapat mengembangkan produk-produk baru yang mendukung visi dan tujuan organisasi.
4	Organizational Awareness	5	Pada tingkat ini pejabat dituntut untuk dapat memahami keadaan perusahaan klien termasuk masalah-masalah dan kelompok-kelompok yang akan berpengaruh di perusahaan klien.
5	Strategic Thinking	3	Pejabat tingkat ini dituntut untuk dapat mengidentifikasi kebutuhan pasar dimasa akan datang, oleh karena itu pejabat tingkat ini harus bisa melihat kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi visi/ strategi organisasi, lalu mengidentifikasi strategi untuk meningkatkan keuntungan bagi organisasi
6	Conceptual Thinking	7	Tuntutan pekerjaan untuk dapat menciptakan sesuatu yang baru yang belum pernah ada sebelumnya mempersyaratkan kemampuan untuk menyelesaikan permasalahan yang kompleks dengan model baru yang diciptakannya.
7	Analytical thinking	5	Tingkat ini menghadapi ruang lingkup pekerjaan dengan kompleksitas pekerjaan yang tinggi oleh

			karena itu diperlukan kemampuan untuk menganalisis masalah yang rumit sehingga dapat lebih dipahami.
8	Developing Other	7	Pada tingkat ini tuntutan meningkatkan kemampuan bawahan sampai pada tingkat pejabat harus dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan juga merancang program baru.
9	Team Leadership	6	Sebagai pemimpin proyek, pemegang jabatan tingkatan ini harus dapat memperlihatkan contoh yang baik kepada timnya dan memastikan bahwa anggota tim mengikuti misi, tujuan, agenda, iklim dan cara kerja yang diharapkan.
10	Concern for order	6	Demi terjaganya kualitas pelayanan yang dirancang dan diberikan kepada klien, pejabat tingkat ini harus dapat mengembangkan dan menggunakan sistem untuk mengorganisir dan memantau perkembangan proyek yang berjalan.
11	Relationship Building	5	Salah satu tuntutan pekerjaan tingkat ini adalah membina hubungan baik dengan konsumen demi terpenuhinya kepuasan konsumen, oleh karena itu tingkat ini diharapkan dapat menjaga hubungan termasuk dengan cara melakukan kegiatan di luar lingkungan kerja.

IV.2.2 Tingkat Principal

Tabel 4.3 Kompetensi Spesifik Tingkat Principal

No.	Kompetensi	Level	Keterangan
1	Initiative	7	Tuntutan pekerjaan tingkat principal mempersyaratkan kompetensi untuk dapat mengantisipasi dan menyiapkan hal-hal yang mungkin

			diperlukan dalam jangka waktu 2-5 tahun ke depan.
2	Impact & Influence	5	Untuk dapat meyakinkan klien, pejabat tingkat ini harus memiliki banyak cara termasuk cara-cara yang tidak biasa atau dramatis.
3	Organizational Commitment	3	Pada tingkat ini diharapkan pejabat memahami dan mendukung misi dan tujuan organisasi sehingga kebijakan-kebijakan yang diambil didasarkan pada kepentingan organisasi.
4	Organizational Awareness	5	Pada tingkat ini pejabat dituntut untuk dapat memahami keadaan perusahaan klien termasuk masalah-masalah dan kelompok-kelompok yang akan berpengaruh di perusahaan klien.
5	Strategic Thinking	2	Pejabat tingkat ini dituntut untuk dapat mengidentifikasi kebutuhan pasar di masa yang akan datang, oleh karena itu pejabat tingkat ini harus mampu menjabarkan visi/ strategi perusahaan menjadi tugas harian untuk unitnya. Ia juga harus mampu mengidentifikasi situasi eksternal yang dapat mempengaruhi visi/ strategi perusahaan.
6	Conceptual Thinking	6	Tuntutan pekerjaan tingkat ini lebih banyak berhubungan dengan perancangan dan penetapan strategi-strategi yang mempersyaratkan kemampuan untuk membuat konsep-konsep baru dengan kompleksitas tinggi.
7	Analytical thinking	5	Tingkat ini menghadapi ruang lingkup pekerjaan dengan kompleksitas pekerjaan yang tinggi oleh karena itu diperlukan kemampuan untuk menganalisis masalah yang rumit sehingga dapat lebih dipahami.
8	Relationship	5	Salah satu tuntutan pekerjaan tingkat ini adalah

	Building		membina hubungan baik dengan konsumen demi terpenuhinya kepuasan konsumen, oleh karena itu tingkat ini diharapkan dapat menjaga hubungan termasuk dengan cara melakukan kegiatan di luar lingkungan kerja.
9	Team Leadership	6	Pemegang jabatan tingkatan ini harus dapat memperlihatkan contoh yang baik kepada timnya dan memastikan bahwa anggota tim mengikuti misi, tujuan, agenda, iklim dan cara kerja yang diharapkan.
10	Concern for order	5	Tingkat ini diharuskan untuk mampu memonitor kemajuan suatu proyek terkait dengan batas waktu, memonitor data, memberikan perhatian besar terhadap keteraturan di suatu sistem. Hal ini ditujukan demi kepuasan klien.
11	Developing Other	6	Pada tingkat ini tuntutan untuk mengembangkan bawahan sampai pada tingkat pejabat harus mau menyediakan waktu untuk melatih bawahan dengan cara memberikan tugas yang sesuai atau pengalaman lainnya.

IV.2.3 Tingkat Associate

Tabel 4.4 Kompetensi Spesifik Tingkat Associate

No.	Kompetensi	Level	Keterangan
1	Initiative	6	Tuntutan pekerjaan tingkat <i>associate</i> mempersyaratkan kompetensi untuk dapat mengantisipasi dan menyiapkan hal-hal yang mungkin diperlukan dalam jangka waktu 1-2 tahun ke depan.
2	Impact & Influence	4	Kompetensi ini dibutuhkan pejabat tingkat ini dalam meyakinkan orang lain, baik bawahan maupun klien.

			Dalam menyakinkan orang lain, pejabat tingkat ini harus dapat menyesuaikan dengan level <i>interest</i> orang lain.
3	Organizational Commitment	3	Diharapkan pada tingkat ini pejabat memahami dan mendukung misi dan tujuan organisasi sehingga tindakan dan keputusan yang diambil sejalan dengan tujuan organisasi.
4	Relationship Building	4	Tingkat ini dituntut untuk dapat memelihara hubungan dengan klien, oleh karena itu tingkat ini harus melakukan usaha-usaha untuk menjaga hubungan termasuk dengan cara melakukan hubungan informal.
5	Organizational Awareness	4	Pada tingkat ini pejabat diharapkan memahami politik yang berlaku dalam organisasi karena tuntutan pekerjaannya mengharuskan ia memahami politik yang berlaku di perusahaan klien.
6	Conceptual Thinking	5	Tuntutan pekerjaan untuk dapat menganalisa dan melakukan perancangan mempersyaratkan kemampuan untuk dapat memunculkan konsepsi-konsepsi baru yang belum pernah ada sebelumnya.
7	Analytical Thinking	4	Pejabat tingkat ini dituntut untuk dapat menganalisa ruang lingkup pekerjaan yang bersifat kompleks oleh karena itu harus memiliki kemampuan untuk dapat menggunakan beberapa teknik untuk memilah permasalahan untuk mencari solusi.
8	Team Leadership	5	Dalam mengelola tim nya, tingkat ini perlu mampu mengefektifkan bukan hanya dari segi penyelesaian tugas. Untuk itu ia perlu memastikan semua kebutuhan alat kerja tim dapat terpenuhi.
9	Concern for	4	Untuk dapat memastikan kepuasan pelanggan, pejabat

	order		tingkat ini diharapkan mampu memonitor pekerjaan bawahan dan memeriksa apakah prosedur yang berlaku sudah dijalankan dengan baik.
10	Developing Other	5	Pada tingkat ini pejabat dituntut untuk dapat meningkatkan kemampuan dari bawahannya oleh karena itu diharapkan dapat memberikan dorongan dan semangat kepada bawahan.

IV.2.4 Tingkat Senior

Tabel 4.5 Kompetensi Spesifik Tingkat Senior

No.	Kompetensi	Level	Keterangan
1	Initiative	5	Tuntutan pekerjaan tingkat senior mempersyaratkan kompetensi untuk dapat mengantisipasi dan menyiapkan hal-hal yang mungkin diperlukan dalam jangka waktu 3-12 bulan ke depan.
2	Team Leadership	4	Tingkat ini diharapkan mampu meningkatkan moral dan produktivitas timnya.
3	Organizational Commitment	3	Diharapkan pada tingkat ini pejabat memahami dan mendukung misi dan tujuan organisasi sehingga perilakunya sejalan dengan tujuan organisasi dan menjadi contoh bagi bawahan.
4	Relationship Building	2	Salah satu tuntutan pekerjaan tingkat ini adalah membina hubungan baik dengan konsumen demi terpenuhinya kepuasan konsumen, oleh karena itu pejabat tingkat ini diharapkan mampu melakukan hal-hal yang dapat mempertahankan hubungan pekerjaan tetap berjalan baik.
5	Organizational Awareness	3	Tuntutan tugas tingkat senior mempersyaratkan pemahaman terhadap organisasi yang lebih dalam termasuk memahami iklim dan budaya.

6	Conceptual Thinking	4	Pada tingkat ini pejabat harus bisa menyederhanakan hal yang kompleks agar lebih dapat dipahami oleh tingkat jabatan di bawahnya.
7	Analytical Thinking	3	Tuntutan pekerjaan untuk dapat menganalisa ruang lingkup pekerjaannya memerlukan kemampuan untuk dapat menganalisis hubungan beberapa bagian dari situasi atau permasalahan.
8	Developing Other	4	Pada tingkat ini pejabat dituntut untuk dapat meningkatkan kemampuan dari bawahannya oleh karena itu diharapkan dapat memberikan umpan balik baik positif maupun negatif untuk mengembangkan kemampuan bawahan.

IV.2.5 Tingkat Fungsional Penuh

Tabel 4.6 Kompetensi Spesifik Tingkat Fungsional Penuh

No.	Kompetensi	Level	Keterangan
1	Initiative	3	Tingkat fungsional penuh diharapkan mampu untuk cepat mengambil keputusan dan bertindak dalam suatu krisis berdasarkan pertimbangan diri sendiri.
2	Team Leadership	2	Dalam melaksanakan tugasnya, tingkat fungsional penuh harus bisa bertindak sebagai pemimpin walau sebatas memastikan seluruh anggota kelompok mengetahui informasi yang diperlukan.
3	Relationship Building	2	Salah satu tuntutan pekerjaan tingkat ini adalah membina hubungan baik dengan konsumen demi terpenuhinya kepuasan konsumen, oleh karena itu tingkat fungsional penuh diharapkan mampu melakukan hal-hal yang dapat mempertahankan hubungan pekerjaan tetap berjalan baik.

4	Organizational Awareness	2	Dalam melaksanakan pekerjaannya, tingkat fungsional harus memiliki pemahaman mengenai pemegang jabatan yang mana saja dari perusahaan klien yang terkait dengan proyek yang sedang dikerjakan.
5	Conceptual Thinking	2	Tingkat fungsional penuh diharapkan mampu melandaskan tindakannya pada kecenderungan-kecenderungan yang berlaku secara umum.
6	Analytical thinking	2	Tingkat ini diharapkan dapat melakukan analisis terhadap masalah-masalah sederhana yang terkait dengan pekerjaan.
7	Developing Other	3	Tingkat ini diharapkan dapat mengajari juniornya melakukan suatu pekerjaan yang seharusnya mampu dilakukan dengan memberi tahu dan mendemonstrasikan, serta memberikan feedback dan membesarkan hati bila temannya itu masih gagal.

IV.2.6 Tingkat Junior

Tabel 4.7 Kompetensi Spesifik Tingkat Junior

No.	Kompetensi	Level	Keterangan
1.	Information Seeking	2	Tingkat junior diharapkan mampu untuk mencari informasi sendiri yang dibutuhkan yang terkait dengan pekerjaan yang sedang dilakukan.
2.	Self Confidence	1	Untuk melaksanakan tugasnya, pemegang jabatan tingkat ini harus memiliki kepercayaan diri untuk dapat bekerja tanpa pengawasan dan mengambil keputusan sendiri bila diperlukan.
3.	Self Control	1	Karena berhubungan langsung dengan konsumen, pemegang jabatan tingkat junior harus bisa mengendalikan diri untuk bereaksi secara negatif atau

			berbuat yang tidak patut di depan konsumen.
4.	Initiative	1	Tingkat junior diharapkan mampu mengambil beberapa langkah atas inisiatifnya sendiri untuk mengatasi masalah yang menghambat rencana.

IV.2.7 Tingkat *Assistant*

Tabel 4.8 Kompetensi Spesifik Tingkat *Assistant*

No.	Kompetensi	Level	Keterangan
1.	Information Seeking	1	Tugas utama tingkat <i>assistant</i> adalah mencari informasi untuk dilaporkan ke tingkat yang lebih tinggi, namun pencarian informasi ini sebatas apa yang diminta atasan saja.
2.	Self Confidence	1	Untuk melaksanakan tugasnya, pemegang jabatan tingkat ini harus memiliki kepercayaan diri untuk dapat bekerja tanpa pengawasan dan mengambil keputusan sendiri bila diperlukan.
3.	Self Control	1	Karena berhubungan langsung dengan konsumen, pemegang jabatan tingkat <i>assistant</i> harus bisa mengendalikan diri untuk bereaksi secara negatif atau berbuat yang tidak patut di depan konsumen.

Untuk lebih memudahkan, kompetensi spesifik dari masing-masing tingkatan jenjang karir dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.9 Kompetensi Spesifik Masing-masing Tingkatan Jenjang Karir

Kompetensi	Tingkatan Jenjang Karir dan Level Kompetensi							
	Consultant	Principal	Associate	Senior	Fungsional Penuh	Junior	Assistant	
Strategic Thinking	3	2	-	-	-	-	-	-
Concern for Order	6	5	4	-	-	-	-	-
Impact&Influence	6	5	4	-	-	-	-	-
Org Commit	3	3	3	3	-	-	-	-
Org Awareness	5	5	4	3	2	-	-	-
Conceptual Thinking	7	6	5	4	2	-	-	-
Analytical Think	5	5	4	3	2	-	-	-
Developing Other	7	6	5	4	3	-	-	-
Team Leadership	6	6	5	4	2	-	-	-
Relation Building	5	5	4	2	2	-	-	-
Initiative	8	7	6	5	3	1	-	-
Information Seeking	-	-	-	-	-	2	1	1
Self Confidence	-	-	-	-	-	1	1	1
Self Control	-	-	-	-	-	1	1	1

Keterangan : untuk kompetensi *information seeking*, *self confidence* dan *self control* tidak dimasukkan lagi dalam persyaratan jabatan mulai dari tingkat fungsional penuh sampai tingkat *consultant* karena diasumsikan pada tingkatan tersebut para pejabat sudah memiliki ketiga kompetensi tersebut.

4.1 Saran Pengaplikasian

Model kompetensi yang sudah ditetapkan bagi masing-masing tingkat dalam penjenjangan karir bagi jabatan fungsional merupakan salah satu tahap dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh PTSI dengan jabatan fungsionalnya. Model kompetensi ini akan menjadi acuan bagi setiap tingkatan dalam penjenjangan karir jabatan fungsional sehingga calon pemegang jabatan mengetahui kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan untuk dimiliki apabila ingin menaiki tingkatan karir. Agar model kompetensi yang sudah ditetapkan dapat menunjang penjenjangan karir yang diharapkan dapat mempertahankan pemegang jabatan fungsional sebaiknya PTSI juga melakukan hal-hal berikut ini :

1. Seleksi berdasarkan kompetensi.

Seleksi terhadap calon pemegang jabatan fungsional untuk setiap tingkat harus dilakukan dengan metode seleksi yang sesuai, yaitu seleksi berdasar kompetensi. Seleksi yang dilakukan harus dapat memastikan calon pemegang jabatan memang memiliki kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan oleh tingkatan yang akan ditempatinya. Model kompetensi yang sudah ditetapkan dijadikan sebagai acuannya.

2. Penilaian unjuk kerja berdasarkan kompetensi.

Karena standar kriteria yang digunakan dalam penjenjangan karir adalah kompetensi maka sistem penilaian terhadap unjuk kerja yang ditampilkan karyawan haruslah sistem penilaian yang juga berdasarkan kompetensi.

3. Pemberian kompensasi berdasarkan tingkat kompetensi yang dimiliki.

Pemberian kompensasi berbasis kompetensi merupakan suatu sistem yang akan memberikan reward terhadap para karyawan yang mengaplikasikan dan mengembangkan kompetensi yang dipersyaratkan. Oleh karena itu pemberian kompensasi hendaknya didasarkan pada tingkat kompetensi yang dimiliki. Dengan demikian karyawan selalu termotivasi untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya.

4. Melakukan pelatihan dan pengembangan yang menunjang pengembangan kompetensi.

Agar kompetensi dari para karyawan selalu berkembang tingkatannya dan dapat memenuhi persyaratan yang ditetapkan, harus dirancang sistem pelatihan dan pengembangan yang dapat mengembangkan kompetensi karyawan.

5. Perencanaan suksesi (*succession planning*) bagi para pemegang jabatan fungsional.

Tujuan dari perencanaan suksesi adalah untuk memastikan tersedianya sumber daya untuk menempati posisi-posisi tertentu apabila dibutuhkan. Perencanaan suksesi ini terkait erat dengan kegiatan pelatihan dan pengembangan karena untuk menyiapkan sumber daya agar siap menduduki posisi tertentu dibutuhkan pelatihan dan pengembangan agar kualifikasi yang dibutuhkan oleh posisi tersebut dapat terpenuhi. Dengan adanya perencanaan suksesi, maka pemegang jabatan fungsional memiliki sarana untuk dapat mengembangkan kompetensi sehingga berkesempatan untuk dapat menaiki jenjang karir yang lebih tinggi. Model kompetensi yang sudah ditetapkan merupakan standar kriteria yang harus dicapai bagi setiap tingkat dalam jenjang karir.

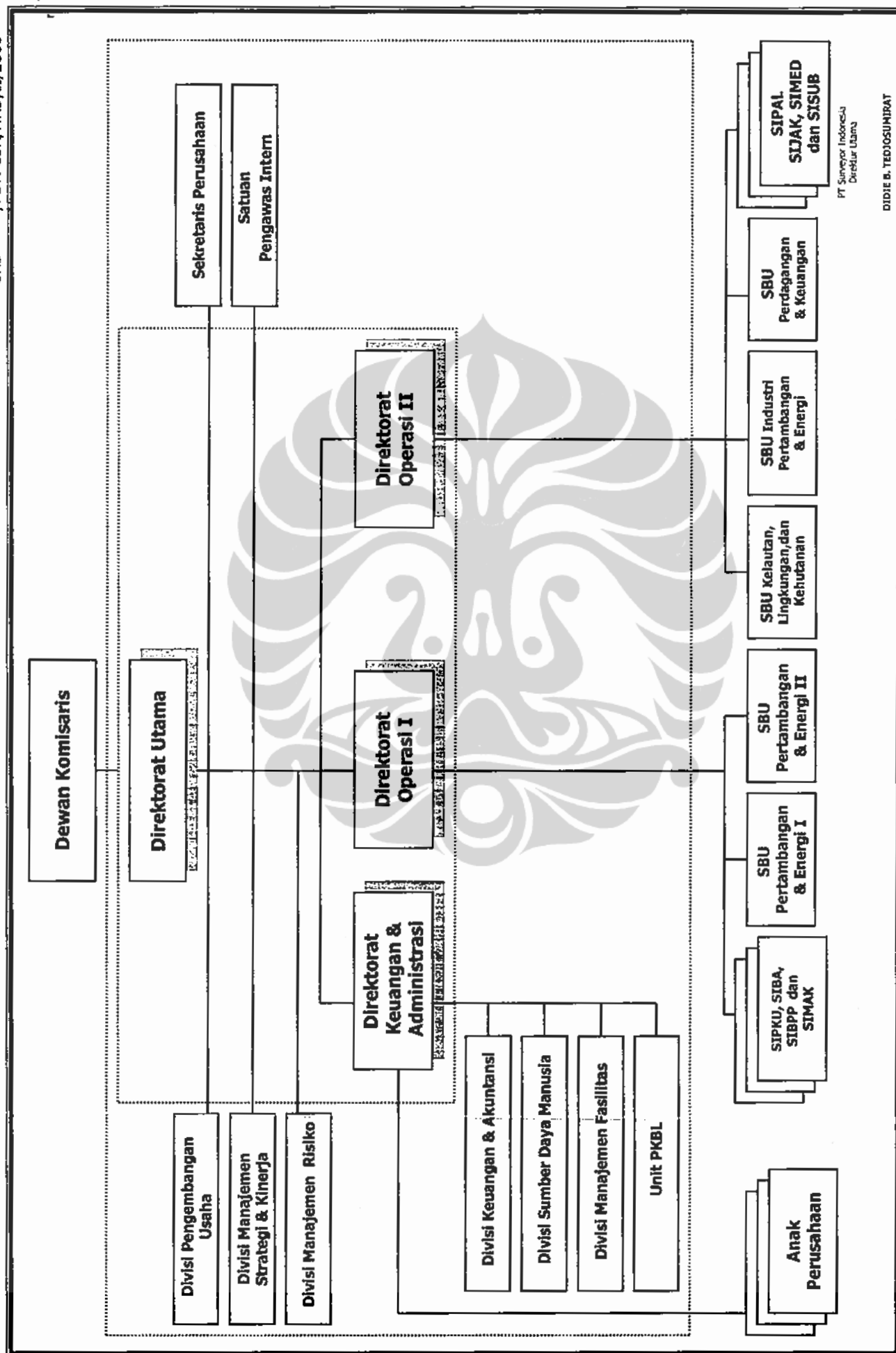
Semua hal diatas saling terkait karena satu dan yang lainnya saling mendukung bagi pelaksanaan program penjenjangan karir. Dengan melakukan semua hal tersebut, maka penjenjangan karir yang dilakukan oleh PTSI bagi jabatan fungsionalnya diharapkan dapat memberikan hasil yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, H.J. (2003). *Human Resource Management an Experimental Approach 3rd edition*. New York : McGraw Hill.
- Cascio, Wayne (2003). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits. 6th edition*. New York : McGraw Hill.
- Greenhaus. H.J, Callanan. AG., (2000). *Career Management 3rd edition*. South Wester : Thomson Corporation.
- Isaacson, L.E., Brown, Duane (1999). *Career Information, Career Counseling, Career Development. 6th edition*. USA: Allyn and Bacon.
- Ivancevich, John. (2001). *Human Resource Management 8th edition*. New York : McGrawHill.
- Loma. (1998). *LOMA's Competency Dictionary*. USA.LOMA.
- Lucia, Anntoinette D. Lepsinger, Richard. (1999). *The Art and Science Competency Models, Pinpointing Critical Success Factor in Organization*. San Fransisco : Jossey-Bass Pfeiffer.
- Mondy, R.W., Noe III, Robert (1993). *Human Resource Management 5th edition*. USA : Allyn & Bacon.
- Noe, Raymond. A., Hollenbeck, John. R, et al (2003) : *Human Resource Management 4th edition : Gaining a Competitive Advantage*. New York : McGraw Hill.
- Marshall, Patricia dalam Poels, Frans. (1999). *The Art od HRD : Job Evaluation & Remuneration. How to Setup and Run an Effective System (Volume 5) 1st edition*.
- Robbins, Stephen. (2005). *Organizational Behavior 11th edition*. New Jersey: Pearson Education Incorporation.
- Shermon, G. (2004). *Competency Based HRM : A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment & Development Center*. New Delhi : Tata McGraw Hill.

- <http://www.calmis.ca.gov/file/occmisc/CareerLaddersConstruction.pdf> : *Careers Under Construction : Models for Developing Career Ladders*. Employment Development Department. Labor Market Information Division Information Services Unit. Occupational Research Unit (2003) di-download dari pada tanggal 15 Februari 2007
- www.cuna.org : *Competency Assessments and Career Pathing*, di-download pada tanggal 15 Februari 2007
- www.ddiworld.com : Byham, William.C. *Developing Dimension Competency Based Human Resource System* (2003) di-download pada tanggal 16 Maret 2007
- www.money-zine.com : Career Path, di-download pada tanggal 15 Februari 2007
- http://www.ou.edu/cas/hr/online/hr5110_careers/CDI%205%20Field%20Human%20Res%20Dev2.ppt. Pappas, James. P. (2004). *Career Development : Organizational and Individual Approach*. Advanced Program College of Continuing Education di-download pada tanggal 20 Februari 2007
- <http://www.depsos.go.id/modules.php?name=News&file=print&sid=188> : Pengembangan Pola Karier PNS dan Diklat (7 Maret 2006) di-download pada tanggal 14 April 2007





PT Sunteyor Indonesia
Direktur Utama

DIDIE B. TEDJOSUMIRAT

Rancangan model..., Dian Purnamasari, FPsi UI, 2007.

SI IN BRIEFS

SI as state-owned enterprises (BUMN) was established on 1 August 1991. Initially our mission was to assist the Government of Republic Indonesia in expediting the flow of capital goods and equipment from all over the world to Indonesia, to the world class standard Pre-Shipment Inspection.

The Market we serve covers various sector including oil and gas, mining, manufacturing, telecommunication, banking and government. Through our vast experience in different sector, we have built extensive knowledge in business process, which enable us to cater specific needs of our clients.

SHAREHOLDERS

Republic of Indonesia : 85,12%

Societe Generale de Surveillance.SA (SGS) : 10,40%

Sucofindo : 4,48%

SI has its Head Quarter in Jakarta with 7 branches and representative offices worldwide, providing services to both domestic and International market. To ensure optimal service delivery, our worldwide network is supported by a number of partners from all over the world that have international reputation in their own fields.

VISION MISSION

VISION

Become prominent and trusted international company in survey, inspection and consultation through service innovation.

MISSION

Provide added value for all stakeholders through professional and independent survey, inspection and consultation services.

OBJECTIVE

Improvement in the competence and optimal composition of employees to support the company's competitive advantage

improvement in the Internal business process

Improvement in the competitive advantage through value added creation and high quality delivery aiming for the customer satisfaction

Improvement in penetration and marketing efficiency for the market expansion

Increasing a balance revenue stream the central, regional government and private sector

Improve cost efficiency significantly to enable substantial profit gains.

CORE VALUES

INNOVATION

Yielding more precise way in working

COMPETENCE

To have proper expertise, knowledge, behaviour and attitude to works professional

INTEGRITY

To state the truth objective

CARE

To Show care, appreciation and assisting attitude

MESSAGE FROM PRESIDENT DIRECTOR

Dalam era globalisasi saat ini, keadaan sosial, politik dan ekonomi dunia mengalami perkembangan yang sangat cepat, yang terutama diakibatkan oleh pesatnya kemajuan dibidang teknologi informasi, komunikasi, transportasi dan lingkungan. Hal ini menyebabkan dunia usaha dihadapkan pada tantangan-tantangan baru untuk dapat memenuhi tuntutan perkembangan tersebut.

Pada awalnya, SI yang didirikan dalam tahun 1991 dibentuk untuk menjalankan tugas dari Pemerintah Republik Indonesia untuk melaksanakan pemeriksaan pra-pengapalan impor (pre-shipment inspection) dalam rangka memperlancar kegiatan perdagangan internasional. Setelah berakhirnya penugasan tersebut dalam tahun 1997, SI kemudian melakukan diversifikasi kegiatan usahanya dalam bidang survey, inspeksi dan konsultasi. Dengan semakin meningkatnya tuntutan pasar serta sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, maka dalam rangka memberikan pelayanan yang optimal kepada para pelanggannya, sejak tahun 2004 SI melakukan migrasi untuk menjadi perusahaan nasional yang terkemuka dibidang jasa konsultasi (solution provider), yang berbasiskan kegiatan survey dan inspeksi.

Dalam perjalanannya, SI selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja dan memperkuat posisi perusahaan dengan memberikan pelayanan yang optimal dan bernilai tambah. Semua usaha yang dilakukan selalu berlandaskan kepada nilai-nilai dasar perusahaan yang kami pegang teguh, yaitu, Kompetensi, Integritas, inovasi, dan Kepedulian terhadap para stakeholder. Selain itu sebagai Badan Usaha Milik Negara, SI akan selalu menjalankan kegiatan usahanya dengan etika bisnis yang baik dan berlandaskan kepada prinsip-prinsip "Good Corporate Governance"

Menjadi tekad dan tujuan kami untuk senantiasa memberikan pelayanan terbaik, bagi kepuasan total para pelanggan kami



ENERGY & MINING SERVICES

The Benefits to our Clients

As a people based services company, we are aware that qualified human resources play vital in the services delivery process. The availability of qualified human resources should also be supported by adequate operational equipment and facilities that are in line with the industrial and technology development.

In Energy & Mining services, we conduct QA/QC (Non- Destructive Testing), Survey and Supervision in Mining and Consultancy. Our services are delivered by our expert, professional, dedicated, reliable and experienced inspectors and surveyors, with internationally recognized and certification. Moreover, we are also supported by our affiliates that have established international reputation in their own fields.
Our values to Our Clients

Nowadays SI is supported by competent team in running our operation, we give customer satisfaction by pursuing our corporate values : Innovation, Competence, Integrity and Care.

Our qualified and certified inspectors and surveyors are highly dedicated to guarantee high quality product for achieving targeted quantity and quality of services for our customer needs.

Services that we offer

Quality Assurance / Quality Control

- Radiographic Testing
- Ultrasonic Testing
- Magnetic Particle Testing
- Acoustic Emission Testing
- Infra Red / Thermography Testing
- Eddy Current
- Dye Penetrant Testing

Survey & Supervision

- Mining Survey
- Mining Producing Supervision
- Petroleum Distribution Supervision
- Volume Lifting Supervision of Oil and Gas



ENVIRONMENT FORESTRY & AGRICULTURE

The Benefits to Your Organization

Reacting on environmental impact associated with an organization's activities, products and services only when there is crisis is more energy-consuming than preparing for the future through sound Environmental Management System. Proactive planning through Environmental Management System reduces environmental impact and increase operating efficiency. At a more basic level having an environmental management system can help business secure access to certain markets. Improving environmental performance can help boost your public image and relations with regulatory agencies. The trend now is

companies that get strategic about environmental performance are going to have real advantage in an increasingly competitive global marketplace.

Our Added Values to Our Clients

- SI build its strength on our team of highly qualified and professional consultants and auditors, who have developed sound knowledge in specified business processes from their extensive experience in various fields.
- We are supported by our worldwide network with internationally recognized organizations.

Our Main Services

Consultancy and training in:

- Environmental Management Systems (ISO 14001)
- Environmental Aspect/Impact Identification and Evaluation
- Environmental Monitoring and Measurement
- Waste Management
- Forestry & Agriculture Audit

In-house and tailor-made training as requested specifically by our clients, which are designed according to the nature of their business.



INDUSTRIAL & TRADE SERVICES

The Benefits to Our Clients

To some extent, businesses operate in uncertain condition. Therefore, they must take some risks in their operations. The question is how an organization obtains knowledge and control over all relevant risks and manage them to improve its performance.

We offer INSPECTION services for machinery, equipment and installation in Indonesia or those for import into the country for certification purpose, to ensure that an organization complies with regulatory requirements or standards, either national or international, hence its accountability to the public in general and authority. Our inspection services also offer a precaution against unjustified claims or nonconformity to technical standards/specifications as set out in contact agreements.

In addition to uncertainty, businesses also operate in dynamic situation with choices to be made in decision making process. Our ENGINEERING and SURVEY services will assist our clients in decision making by providing alternative solutions to solve your business problems. The results of the studies we conduct are aimed at helping you see the opportunities open to you to improve your performance in your value creation process.

The services have been designed to impact on the full life-cycle of equipment production, installation and operation, including design, manufacturing, assembly, equipment maintenance and trade. The services can be utilized by a wide range of specific industries, including oil and gas, power plants, electronics, chemicals, transportation and automotive, civil engineering and construction, export-import and others.

Our Values to Our Clients

In performing our services, we strive to give customer satisfaction by pursuing our

corporate values: Innovation, Competence, Integrity and Care. Our qualified personnel are certified inspectors and surveyors with extensive experience in their field to assure that they have good understanding of our clients and to guarantee professionalism, accuracy, punctuality and speed. Our company is certified to ISO 9001:2000, which shows one of our commitment to quality. Furthermore. We are supported by our affiliation with internationally recognized organizations.

The line of services we offer includes:

- Technical Inspection
- Crane Lifting Equipment Inspection
- Pipeline Inspection.



LOCAL GOVERNMENT

ISSUES FACED BY LOCAL GOVERNMENT

In management of governance, Republic Of Indonesia as a united state embrace ground decentralization by giving power and opportunity to Area to carry out area autonomy. In consequence, Republic Of Indonesia are divided into Area Province, Area Sub-Province and Area Town having the character of its autonomous.

Local governments as well as Existing on duty under LOCAL GOVERNMENT have conducted many services which have direct contact with society or referred as COMMUNITY SERVICE. During the time public images have been formed concerning difficulties when dealing with LOCAL GOVERNMENT, for example:

- Undefined process which must be done by society to get Community Service.
 - Circumlocutory and long procedure.
 - Uncertainty concerning the length of time which must be done through a Community Service process.
 - Low of quality that accepted by community, for example in Service of RSU, PDAM, usage of existing laboratory under Disperindag, and also services of other BUMD.
- Community often feels dissatisfied with services given by LOCAL GOVERNMENT. Community as LOCAL GOVERNMENT service users claim for better services and a certainty in usage of LOCAL GOVERNMENT Service.

SOLUTION ABLE TO BE GIVEN BY SI

LOCAL GOVERNMENT needs more upgrading on its service through applying an effective and efficient system at its business process, as well as trying to fulfill all of society desire through continuous repair which will finally be able to improve earnings of LOCAL GOVERNMENT.

Therefore SI provide integrated services solution and accommodated (tailor made) which required with Local Government needs. As for the solution we give, are :

- Survey and Mapping of Potential natural resources
- Assessment and Stocktaking Asset
- Study of Optimization in Regional Potential
- System of Application/Center of Permission and Processing of Regional Information
- Study of Development Program, Making of Information System Investment Management, Civilization, Education
- Compilation of Regional Master Plan
- Pressure Vessel Inspection
- Boiler Inspection
- Pressure Safety Valve Inspection (PSV)
- Second Hand Goods Inspection



MARINE SERVICES

The Benefits to Our Clients

We provide Survey, Consulting and Supervision to various Marine sectors. To assure the quality of our services, our surveyors have professional qualification and experiences in their related fields. Furthermore, with system technology, equipment and software, we can assure the deliver more accurate services.

SI offers survey services, supervision and consulting for many different industries.

We provide impartial and objective results. An independent report is our priority since we have no affiliation with any supplier, buyer, broker, transporter, agent or underwriter.

Our Values to Our Clients

In performing our services, we strive to give customer satisfaction by pursuing our corporate values: Innovation, Competence, Integrity and Care. Our qualified personnel are certified inspectors and surveyors with extensive experience in their field to assure that they have good understanding of our clients and to guarantee professionalism, accuracy, punctuality and speed. Our company is certified to ISO 9001:2000, which shows one of our commitments to quality. Furthermore, We are supported by our affiliation with internationally recognized organizations.

Marine Survey

- On/Off Hire Survey
- Towing and Lashing Survey
- Cargo and Securing Survey
- Draft Survey
- Liquid and Chemical Cargo Survey
- Vessel Condition Survey
- Stuffing / Un stuffing Survey
- Lost and Damage Survey
- Bunker Survey
- Tank Table Survey
- Shipment Warranty

Marine Consulting

- Marine Consultancy
- Marine Transportation Analysis
- Feasibility Study on Marine



QUALITY SAFETY & HEALTH

Benefits to Our Clients

Customers expect more than ever before. New products and services are introduced faster and there is more competition.

In keeping up with all these dynamics business can gain competitive advantage through quality. A quality driven business needs a framework that focuses on processes that add value, a framework that feeds the process of continuous improvement. This will result in efficiency, flexibility and speed in the way you plan and manage your business.

We provide a range of consulting, training and auditing for organizations attempt to build

their Quality Management System and/or achieve ISO 9001:2000 certification.

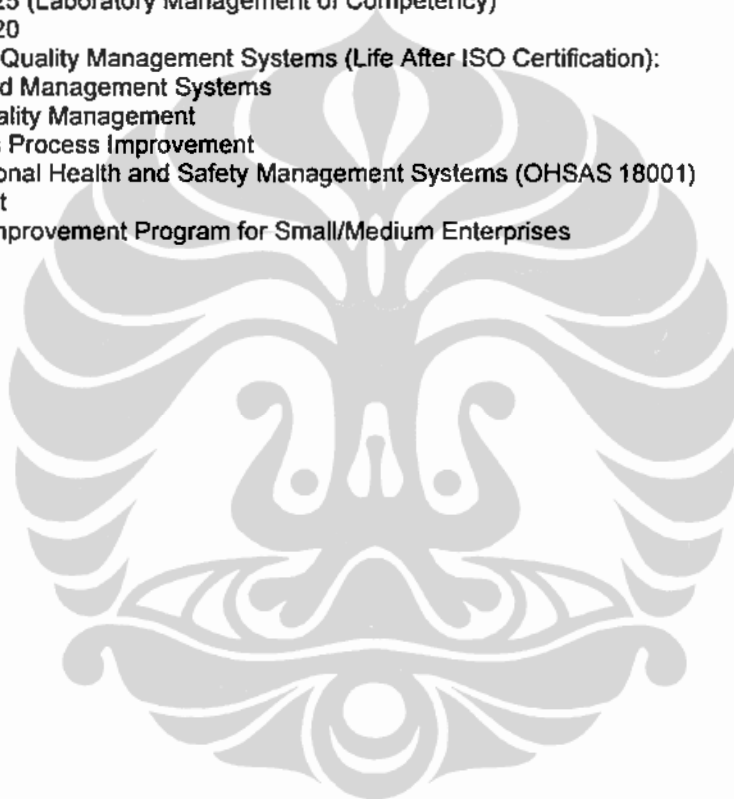
Our Added Value to Our Clients

- SI build its strength on our team of highly qualified and professional consultants and auditors, who have developed sound knowledge in specified business processes from their extensive experience in various fields.
- We are supported by our worldwide network with internationally recognized organizations.

Our Services

Consultancy and training in:

- Quality Management Systems Standards and Conformities:
 - o ISO 9001 – 2000
 - o QS 9000 (Automotive Quality Management System)
 - o ISO 17025 (Laboratory Management of Competency)
 - o ISO 17020
- Strategic Quality Management Systems (Life After ISO Certification):
 - o Integrated Management Systems
 - o Total Quality Management
 - o Business Process Improvement
- Occupational Health and Safety Management Systems (OHSAS 18001)
- Trial Audit
- Quality Improvement Program for Small/Medium Enterprises



Lampiran 2

Job Description

Jabatan Fungsional

PTSI



PTSI

URAIAN JABATAN

IDENTITAS JABATAN

Nama jabatan : Consultant Tanggal : _____
 : Transactional Unit
Divisi : (Branch/SBU) Lokasi : Branch/SBU Office
Pemangku : _____ Persetujuan : (tanda tangan pemangku)
 : Project Manager/
Melapor pada : Transactional Unit Head Persetujuan : (tanda tangan atasan langsung)

TUJUAN JABATAN

Membuat perencanaan pengembangan kegiatan 'Consulting' yang meliputi perancangan konsep pengembangan produk sesuai dengan kebutuhan pasar dan tren saat ini, serta membangun jaringan aliansi yang bersifat strategis; melaksanakan proses 'Consulting' seperti memantau dan mengendalikan proyek dan memastikan 'delivery' sesuai rencana kerja, guna mencapai objektif 'Consulting' dengan optimal, efektif dan sesuai standar kualitas yang telah ditetapkan.

AKUNTABILITAS UTAMA

1. Menyusun dan menetapkan strategi pengembangan kegiatan 'Consulting' sejalan dengan visi dan misi PTSI sebagai perusahaan konsultan berbasis survey dan inspeksi, guna mencapai sasaran dengan optimal.
2. Merancang produk/ jasa, pendekatan/ metodologi serta SOP terkait sesuai dengan kebutuhan pelanggan, perkembangan pasar dan tren, guna mendukung pelaksanaan proyek dengan efektif serta mencapai hasil akhir sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.
3. Merencanakan, mengkoordinasikan, memantau dan mengendalikan proyek 'Consulting' terpadu yang mengintegrasikan beberapa disiplin ilmu, untuk mencapai sasaran proyek sesuai rencana kerja yang telah disetujui.
4. Mereview laporan proyek yang disusun oleh anggota tim dengan rinci dan akurat, yang mencakup analisa, evaluasi, solusi dan rekomendasi, guna mendukung pengambilan keputusan pelanggan dengan efektif.
5. Memastikan seluruh kebutuhan pelanggan terpenuhi dengan baik sesuai dengan rencana kerja, standar dan prosedur, serta segala macam bentuk keluhan terkait dengan proyek ditangani dengan baik dan tepat waktu, guna menjaga citra perusahaan dengan baik melalui penyediaan jasa 'Consulting' dengan standar kualitas tinggi dan profesional.
6. Mereview kinerja 'Consulting' dari segi produk/ jasa, sistem, metodologi, teknologi dan hal lainnya yang terkait dengan kegiatan 'Consulting', mengidentifikasi adanya kelemahan didalamnya, dan merekomendasikan perbaikan-perbaikan guna meningkatkan kinerja dan kualitas jasa 'Consulting' PTSI.
7. Berpartisipasi secara aktif didalam asosiasi-asosiasi terkait dengan kegiatan 'Consulting', bertindak sebagai pembicara atau narasumber yang terpercaya dan memiliki kredibilitas tinggi di publik, serta turut mempromosikan perusahaan guna mendukung citra dan reputasi

PTSI

URAIAN JABATAN

IDENTITAS JABATAN

Nama jabatan : Principal Tanggal : _____
 Transactional Unit
Divisi : (Branch/SBU) Lokasi : Branch/SBU Office
Pemangku : _____ Persetujuan : (tanda tangan pemangku)
Melapor pada : Branch Head/SBU Head Persetujuan : (tanda tangan atasan langsung)

TUJUAN JABATAN

Menetapkan SOP dan strategi-strategi terkait dengan bidang jabatannya dan pengembangan pasar pengguna jasa berdasarkan ketentuan yang berlaku, secara aktif meng-up date informasi/metode terkini dalam pelaksanaan pekerjaan di bidangnya guna memastikan pelaksanaan pekerjaan telah sesuai dengan standar yang berlaku.

AKUNTABILITAS UTAMA

1. Mereview kinerja unit kerja bidang di PT SI, merancang dan mengusulkan perubahan-perubahan sesuai kebutuhan berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan dan standar yang berlaku guna memastikan unit kerja masing-masing bidangnya tetap up-to-date dan memberikan nilai tambah kepada perusahaan
2. Mereview hasil analisa pasar, merancang dan mengembangkan pasar pengguna produk/jasa masing-masing bidangnya berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku dan mengacu kepada kompetensi perusahaan guna membuka peluang penjualan lebih besar lagi
3. Merancang dan mengembangkan produk/jasa baru dan/atau melaksanakan modifikasi produk/jasa masing-masing bidangnya yang sudah ada sesuai kebutuhan pelanggan, secara berkala mereview kinerja produk/jasa berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku untuk memastikan produk dan jasa tetap up-to-date
4. Membina hubungan (maintenance) dengan pelanggan, menganalisa masukan dari pelanggan dan mengelola masukan tersebut (memberikan solusi/rekomendasi, menangani keluhan, dll) berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku guna memastikan kepuasan pelanggan telah tercapai
5. Membuat dan mereview SOP sesuai kebutuhan pelanggan berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku guna memastikan pelaksanaan pekerjaan di masing-masing bidangnya sesuai kesepakatan
6. Memantau kinerja pemegang jabatan masing-masing bidang pada tingkat yang lebih rendah (Assistant, Junior, Fungsional Penuh, Senior, Associate) atau pejabat lain yang setingkat sebagai anggota tim dalam sebuah proyek, mengembangkan kompetensi mereka melalui antara lain transfer of knowledge dan proses mentoring di masing-masing bidang guna meningkatkan kapabilitas mereka sehingga dapat mendukung kelancaran operasional unit kerja masing-masing bidang dengan efektif.
7. Secara aktif, mencari dan melengkapi diri dengan informasi/metode terkini yang terkait dengan bidangnya serta berpartisipasi dalam lembaga asosiasi terkait guna memastikan informasi/metode telah up-to-date dan dapat meningkatkan peluang penjualan untuk PT SI
8. Melakukan tugas-tugas lain yang ditetapkan project manager terkait/kepala transaksional unit guna mendukung kegiatan unit kerja

PTSI

URAIAN JABATAN

IDENTITAS JABATAN

Nama jabatan : Associate Tanggal : _____
 : Transactional Unit
Divisi : (Branch/SBU) Lokasi : Branch/SBU Office
Pemangku : _____ Persetujuan : (tanda tangan pemangku)
Melapor pada : Branch Head/SBU Head Persetujuan : (tanda tangan atasan langsung)

TUJUAN JABATAN

Melaksanakan analisa pasar, merancang dan mengembangkan produk/jasa di masing-masing bidangnya berdasarkan hasil analisa tersebut dan mengacu kepada strategi yang telah ditetapkan serta mengarahkan pelaksanaan pekerjaan pemegang jabatan pada tingkat lebih rendah (Assistant, Junior, Fungsional Penuh, Senior) berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku guna memastikan pekerjaan di masing-masing bidangnya senantiasa up-to-date dan sesuai dengan kompetensi perusahaan

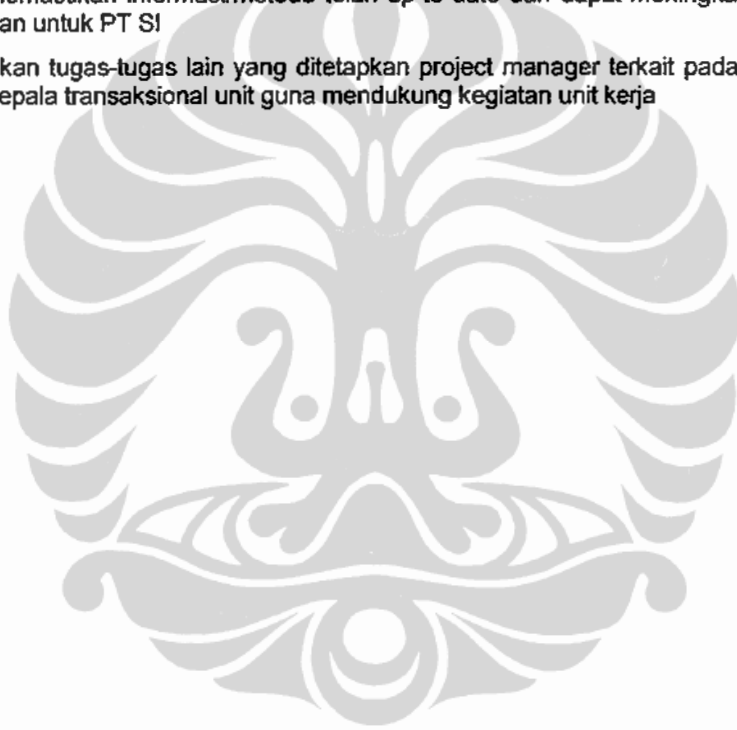
AKUNTABILITAS UTAMA

- 1 Melaksanakan analisa pasar mengenai pengguna jasa di masing-masing bidangnya berdasarkan arahan dari Tingkat Principal dan mengacu kepada sistem dan prosedur yang berlaku, menyampaikan hasil analisa tersebut kepada Tingkat Principal untuk direview dan disetujui guna mendukung rencana pengembangan pasar pengguna jasa PT SI
- 2 Mengarahkan dan memantau pekerjaan di masing-masing bidangnya berdasarkan rencana kerja yang telah ditetapkan guna memastikan konsistensi dan team work dapat tetap terjaga dan masalah teknis/prosedural dapat terselesaikan
- 3 Melaksanakan koordinasi dengan functional lain (appraiser, consultant, surveyor, inspector ADP) berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku dan mengacu kepada kebutuhan pelanggan guna memastikan proyek telah dilaksanakan sesuai kesepakatan
- 4 Merancang dan mengembangkan produk/jasa inspeksi baru dan/atau melaksanakan modifikasi produk/jasa yang sudah ada sesuai kebutuhan pelanggan berdasarkan arahan dari pejabat pada tingkat lebih tinggi (Principal), secara berkala mereview kinerja produk/jasa berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku untuk memastikan produk dan jasa tetap up-to-date
- 5 Menandatangani laporan, mereview report-report lain yang akan dikeluarkan mengacu kepada SOP dan kontrak dengan pelanggan guna memastikan laporan tersebut sudah benar dan akurat serta sesuai dengan standar yang berlaku
- 6 Membina hubungan (maintenance) dengan pelanggan, menganalisa masukan dari pelanggan dan mengelola masukan tersebut (memberikan solusi/rekomendasi, menangani keluhan, dll) berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku guna memastikan kepuasan pelanggan telah tercapai

PTSI

URAIAN JABATAN

- 7 Membuat SOP sesuai kebutuhan pelanggan berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku, menyampaikan SOP tersebut kepada Tingkat Principal untuk direview dan disetujui guna memastikan pelaksanaan pekerjaan masing-masing bidangnya sesuai kesepakatan
- 8 Memantau kinerja pejabat masing-masing bidang pada tingkat yang lebih rendah (Assistant, Junior, Fungsional Penuh, Senior) atau pejabat lain yang setingkat sebagai anggota tim dalam sebuah proyek, mengembangkan kompetensi mereka melalui antara lain transfer of knowledge dan proses mentoring di bidang inspektur komersial guna meningkatkan kapabilitas mereka sehingga dapat mendukung kelancaran operasional unit kerja masing-masing bidang dengan efektif
- 9 Secara aktif, mencari dan melengkapi diri dengan informasi/metode terkini yang terkait dengan bidangnya masing-masing serta berpartisipasi dalam lembaga asosiasi terkait guna memastikan informasi/metode telah up-to-date dan dapat meningkatkan peluang penjualan untuk PT SI
- 10 Melakukan tugas-tugas lain yang ditetapkan project manager terkait pada tingkat lebih tinggi/kepala transaksional unit guna mendukung kegiatan unit kerja



PTSI

URAIAN JABATAN

IDENTITAS JABATAN

Nama jabatan : Senior Inspektur Komersial Tanggal : _____
Transactional Unit
Divisi : (Branch/SBU) Lokasi : Branch/SBU Office
Pemangku : _____ Persetujuan : (tanda tangan pemangku)
Melapor pada : Branch Head/SBU Head Persetujuan : (tanda tangan atasan langsung)

TUJUAN JABATAN

Merancang dan mengembangkan produk/jasa inspeksi berdasarkan arahan pejabat pada tingkat lebih tinggi (Associate, Principal), melaksanakan proyek-proyek dengan tingkat kompleksitas tinggi dan mengarahkan pejabat lain pada tingkat lebih rendah (Assistant, Junior, Fungsional Penuh) sesuai kebutuhan pelanggan dan berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku guna memastikan pekerjaan masing-masing bidang diselesaikan dengan akurat dan sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku di PT SI

AKUNTABILITAS UTAMA

- 1 Menganalisa ruang lingkup (waktu, biaya, SDM, dll) pekerjaan masing-masing bidang dengan tingkat kompleksitas tinggi, mereview hasil analisa ruang lingkup yang ditakukan oleh pejabat tingkat fungsional penuh berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku guna memudahkan pembuatan proposal penawaran yang akurat dan sesuai kompetensi perusahaan
- 2 Melaksanakan presentasi ke pelanggan/calon pelanggan (bila diperlukan) berdasarkan ketentuan yang berlaku guna memperkenalkan jasa-jasa masing-masing bidang yang dapat dilakukan oleh perusahaan
- 3 Membuat rencana kerja pelaksanaan pekerjaan masing-masing bidang mengacu kepada kesepakatan dengan pelanggan dan berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku guna memastikan proyek dapat dilaksanakan sesuai target biaya, waktu dan mutu
- 4 Menerjemahkan kebutuhan dan keinginan pelanggan ke dalam ide produk atau jasa dengan menggunakan tools design, seperti QFD (Quality Function Deployment), agar dihasilkan konsep produk yang applicable
- 5 Merancang dan mengembangkan produk/jasa baru masing-masing bidang dan/atau melaksanakan modifikasi produk/jasa yang sudah ada sesuai kebutuhan pelanggan berdasarkan arahan dari pejabat pada tingkat lebih tinggi (Associate, Principall), secara berkala mereview kinerja produk/jasa berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku untuk memastikan produk dan jasa tetap up-to-date
- 6 Melaksanakan aktivitas proyek dengan tingkat kompleksitas tinggi dan mengarahkan pekerjaan pejabat pada tingkat yang lebih rendah (Assistant, Junior, Fungsional Penuh) dengan mengacu pada rencana pelaksanaan proyek yang telah ditetapkan agar proyek dapat selesai tepat waktu dan memenuhi persyaratan pelanggan
- 7 Menyetujui laporan hasil masing-masing bidang guna memastikan pekerjaan sudah diselesaikan tepat waktu dan sesuai kebutuhan pelanggan

PTSI

URAIAN JABATAN

- 8 Melaksanakan presentasi ke pelanggan (bila diperlukan) terkait laporan dan rekomendasi pekerjaan masing-masing bidang berdasarkan standar dan prosedur yang berlaku guna memastikan pelanggan telah memahami laporan yang disampaikan
- 9 Membina hubungan (maintenance) dengan pelanggan, menganalisa masukan dari pelanggan dan mengelola masukan tersebut (memberikan solusi/rekomendasi, menangani keluhan, dll) berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku guna memastikan kepuasan pelanggan telah tercapai
- 10 Membuat draft SOP, menyampaikan draft tersebut kepada Tingkat Principal untuk direview dan disetujui guna memudahkan pelaksanaan pekerjaan masing-masing bidang
- 11 Memantau kinerja pejabat pada tingkat yang lebih rendah (Assistant, Junior, Fungsional Penuh) atau pejabat setingkat lain sebagai anggota tim dalam sebuah proyek, mengembangkan kompetensi mereka melalui antara lain transfer of knowledge dan proses mentoring di masing-masing bidang guna meningkatkan kapabilitas mereka sehingga dapat mendukung kelancaran operasional unit kerja masing-masing bidang dengan efektif
- 12 Secara aktif, mencari dan melengkapi diri dengan informasi/metode terkini yang terkait dengan pekerjaan masing-masing bidang guna memastikan informasi/metode telah up-to-date
- 13 Melakukan tugas-tugas lain yang ditetapkan project manager terkait/ pejabat pada tingkat lebih tinggi/kepala transaksional unit guna mendukung kegiatan unit kerja

PTSI

URAIAN JABATAN

IDENTITAS JABATAN

Nama jabatan : Fungsional Penuh Tanggal : _____
Transactional Unit
Divisi : (Branch/SBU) Lokasi : Branch/SBU Office
Pemangku : _____ Persetujuan : (tanda tangan pemangku)
Melapor pada : Branch Head/SBU Head Persetujuan : (tanda tangan atasan langsung)

TUJUAN JABATAN

Menganalisa ruang lingkup pekerjaan di masing-masing bidangnya, melaksanakan pekerjaan di bidangnya sesuai kebutuhan pelanggan dan berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku guna memastikan pekerjaan diselesaikan dengan akurat dan sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku di PT SI

AKUNTABILITAS UTAMA

- 1 Menganalisa ruang lingkup (waktu, biaya, SDM, dll) pekerjaan masing-masing bidangnya berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku, mengajukan hasil analisa kepada project manager terkait/pejabat pada tingkat lebih tinggi untuk direview dan disetujui guna memudahkan pembuatan proposal penawaran dan RAB yang akurat dan sesuai dengan kompetensi perusahaan
- 2 Melaksanakan presentasi ke pelanggan/calon pelanggan (bila diperlukan) berdasarkan ketentuan yang berlaku guna memperkenalkan jasa-jasa masing-masing bidang yang dapat dilakukan oleh perusahaan
- 3 Membuat rencana kerja pelaksanaan pekerjaan masing-masing bidang mengacu kepada kesepakatan dengan pelanggan dan berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku, mengajukan rencana tersebut kepada project manager terkait/pejabat pada tingkat lebih tinggi untuk direview dan disetujui guna memastikan proyek dapat dilaksanakan sesuai target biaya, waktu dan mutu
- 4 Menerjemahkan kebutuhan dan keinginan pelanggan ke dalam ide produk atau jasa dengan menggunakan tools design seperti QFD (Quality Function Deployment) agar dihasilkan konsep produk yang applicable
- 5 Melaksanakan pekerjaan masing-masing bidang, baik sebagai project leader dalam batas kewenangannya maupun sebagai anggota tim, dengan mengacu pada rencana pelaksanaan proyek yang telah ditetapkan dan sesuai dengan SOP agar proyek dapat selesai tepat waktu dan memenuhi persyaratan pelanggan
- 6 Menyetujui laporan hasil inspeksi dalam batas kewenangannya guna memastikan pekerjaan sudah diselesaikan tepat waktu dan sesuai kebutuhan pelanggan
- 7 Melaksanakan presentasi ke pelanggan (bila diperlukan) terkait laporan pekerjaan masing-masing bidang berdasarkan standar dan prosedur yang berlaku guna memastikan pelanggan telah memahami laporan yang disampaikan

PTSI

URAIAN JABATAN

- 8 Membina hubungan (maintenance) dengan pelanggan, menganalisa masukan dari pelanggan dan mengelola masukan tersebut (memberikan solusi, menangani keluhan, dll) berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku guna memastikan kepuasan pelanggan telah tercapai
- 9 Memantau kinerja pejabat pada tingkat yang lebih rendah (Assistant, Junior) atau pejabat lain yang setingkat sebagai anggota tim dalam sebuah proyek, mengembangkan kompetensi mereka melalui antara lain transfer of knowledge dan proses mentoring di masing-masing bidang guna meningkatkan kapabilitas mereka sehingga dapat mendukung kelancaran operasional unit kerja masing-masing bidang dengan efektif
- 10 Secara aktif, mencari dan melengkapi diri dengan informasi/metode terkini yang terkait dengan pekerjaan masing-masing bidang guna memastikan informasi/metode telah up-to-date
- 11 Melakukan tugas-tugas lain yang ditetapkan project manager terkait/pejabat pada tingkat lebih tinggi/kepala transaksional unit guna mendukung kegiatan unit kerja



PTSI

URAIAN JABATAN

IDENTITAS JABATAN

Nama jabatan : Junior Transactional Unit Tanggal : _____
Divisi : (Branch/SBU) Lokasi : Branch/SBU Office
Pemangku : _____ Persetujuan : (tanda tangan pemangku)
Melapor pada : Branch Head/SBU Head Persetujuan : (tanda tangan atasan langsung)

TUJUAN JABATAN

Melaksanakan pekerjaan masing-masing bidang sesuai kebutuhan pelanggan berdasarkan arahan dari project manager terkait/ pejabat pada tingkat lebih tinggi dan mengacu kepada sistem dan prosedur yang berlaku guna memastikan kepuasan pelanggan telah tercapai

AKUNTABILITAS UTAMA

- 1 Mereview dan memastikan kelengkapan data-data awal mengenai ruang lingkup pekerjaan, kondisi lokasi, alokasi waktu dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan sesuai arahan project manager terkait/ pejabat komersial pada tingkat lebih tinggi guna memudahkan proses analisa pembuatan proposal penawaran jasa masing-masing bidang
- 2 Mencari dan mengumpulkan data sesuai arahan project manager terkait/pejabat pada tingkat lebih tinggi terkait kegiatan menerjemahkan kebutuhan dan keinginan pelanggan ke dalam ide produk atau jasa dengan menggunakan tools design seperti QFD (Quality Function Deployment) guna mendukung penyusunan konsep produk yang applicable
- 3 Melaksanakan aktivitas proyek dengan mengacu pada rencana pelaksanaan proyek yang telah ditetapkan guna mendukung penyelesaian proyek tepat waktu dan memenuhi persyaratan pelanggan
- 4 Membuat draft laporan hasil masing-masing bidang, menyampaikan laporan tersebut kepada project manager terkait/ pejabat yang relevan pada tingkat lebih tinggi untuk direview dan disetujui guna memastikan pekerjaan sudah diselesaikan tepat waktu dan sesuai kebutuhan pelanggan
- 5 Membina hubungan (maintenance) dengan pelanggan, menerima masukan dari pelanggan dan menyampaikannya kepada project manager terkait/pejabat pada tingkat lebih tinggi sebagai salah satu dasar pengembangan produk/jasa masing-masing bidang kepada pelanggan untuk memastikan kepuasan pelanggan telah tercapai
- 6 Secara aktif, mencari informasi/metode terkini terkait pelaksanaan pekerjaan masing-masing bidang dan menyampaikannya kepada project manager terkait/pejabat pada tingkat lebih tinggi guna memastikan informasi/metode telah up-to-date
- 7 Melakukan tugas-tugas lain yang ditetapkan project manager terkait/pejabat pada tingkat lebih tinggi/kepala transaksional unit guna mendukung kegiatan unit kerja

PTSI

URAIAN JABATAN

IDENTITAS JABATAN

Nama jabatan : Assistant Inspektur Komersial Tanggal : _____
Transaction Unit
Divisi : (Branch/SBU) Lokasi : Branch/SBU Office
Pemangku : _____ Persetujuan : (tanda tangan pemangku)
Melapor pada : Branch Head/SBU Head Persetujuan : (tanda tangan atasan langsung)

TUJUAN JABATAN

Mengumpulkan dan mencari data sesuai kebutuhan para pejabat fungsional penuh masing-masing bidang berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku guna memudahkan pelaksanaan proyek di masing-masing unit kerja PT SI

AKUNTABILITAS UTAMA

- 1 Mengumpulkan dan mencari data-data awal mengenai ruang lingkup pekerjaan, kondisi lokasi, alokasi waktu dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan sesuai arahan project manager terkait/pejabat pada tingkat lebih tinggi guna memudahkan proses analisa pembuatan proposal penawaran jasa masing-masing bidang
- 2 Mengumpulkan dan meminta data-data terkini dan akurat, baik dari pelanggan/calon pelanggan maupun pihak-pihak lain, terkait dengan pelaksanaan pekerjaan di masing-masing bidang sesuai kebutuhan guna memudahkan proses pekerjaan di masing-masing bidang
- 3 Melaksanakan aktivitas proyek dengan mengacu kepada rencana pelaksanaan proyek yang telah ditetapkan dan berdasarkan arahan dari project manager terkait/pejabat pada tingkat lebih tinggi guna mendukung penyelesaian proyek tepat waktu dan memenuhi persyaratan pelanggan
- 4 Menyiapkan dokumen standar referensi dan formulir-formulir lain yang akan digunakan dalam pekerjaan masing-masing bidang berdasarkan standar dan prosedur yang berlaku di PT SI guna mempermudah proses pelaksanaan pekerjaan di masing-masing bidang
- 5 Melaksanakan administrasi data-data terkait dengan pelaksanaan pekerjaan di masing-masing bidang sesuai kebutuhan berdasarkan sistem dan prosedur yang berlaku guna memudahkan proses telusur
- 6 Melakukan tugas-tugas lain yang ditetapkan project manager terkait/pejabat pada tingkat lebih tinggi/kepala transaksional unit guna mendukung kegiatan unit kerja

Lampiran 3

Kamus Kompetensi



Kompetensi Wajib (Core Competencies)

1. Semangat Untuk berprestasi (Achievement Orientation/ACH)

Definisi : Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar.

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	Memiliki motivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik Memiliki inisiatif dan menunjukkan keinginan untuk mencapai standar kerja yang telah ditetapkan (minimum sama dengan prestasi rata-rata). Senang mencoba untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik atau benar.
2	Selalu berusaha untuk menyamai standar orang lain/prestasi rata-rata Harus mampu bekerja untuk mencapai suatu standar kinerja yang ditetapkan oleh pihak manajemen
3	Mampu menetapkan ukuran kepuasan kerja/prestasi kerja sendiri, tidak ada pedoman performance dari manajemen Berpikir mandiri dalam menetapkan ukuran keberhasilan kerjanya
4	Terus-menerus berusaha untuk memperbaiki performance Mempunyai kebijakan dalam system kerja atau dalam kebiasaan kerjanya sendiri untuk memperbaiki performance tanpa menetapkan suatu target/tujuan tertentu pada awal kerjanya.
5	Menetapkan tujuan yang menantang Menetapkan dan melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang menantang baik menurut standar diri sendiri maupun menurut standar orang lain
6	Menganalisis segala tindakan dan keputusannya berdasarkan pertimbangan biaya manfaat (cost benefit analysis) Menentukan keputusan-keputusan, menetapkan prioritas atau memilih tujuan-tujuan dalam basis input dan output.
7	Mengambil risiko entrepreneurial dengan pertimbangan yang masuk Memanfaatkan sumber daya dan atau waktu yang signifikan (dalam ketidakpastian) untuk meningkatkan performance, mencoba sesuatu yang baru, mencapai suatu tujuan yang menantang. Disamping itu juga melaksanakan kegiatan untuk meminimasi risiko yang akan terjadi, memberikan semangat dan mendukung bawahan dalam menanggung risiko entrepreneurial.
8	Konsisten dalam mengembangkan usaha-usaha baru (entrepreneurial secara konsisten) Melaksanakan tindakan-tindakan yang diperlukan diluar waktu kerja dalam ketidakpastian untuk meraih tujuan entrepreneurial, atau dengan sukses menyelesaikan usaha-usaha entrepreneurial.

2. Berorientasi Kepada Kepuasan pelanggan (Customer Service Orientation/CSO)

Definisi : keinginan untuk menolong atau melayani pelanggan/orang lain. Pelanggan adalah pelanggan actual atau pengguna akhir dari organisasi yang sama.

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	Menindaklanjuti Menindaklanjuti kebutuhan, permintaan dan keluhan konsumen. Menjaga agar konsumen selalu mengetahui perkembangan terbaru dari produk/jasa perusahaan (tapi tidak berusaha mencari akar permasalahan yang dihadapi oleh konsumen)
2	Menjalin dan memelihara komunikasi yang baik dengan konsumen dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan di kedua belah pihak Memonitor kepuasan konsumen. Mendistribusikan informasi yang membantu kepada

13. Berpikir Konseptual (Conceptual Thinking/CT)

Definisi : Kemampuan memahami atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang terintegrasi, mencakup kemampuan mengidentifikasi pola keterkaitan antara masalah yang tidak tampak dengan jelas atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks.

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
0	Tidak menggunakan konsep abstrak. Berpikir secara kongkrit.
1	Menggunakan rumusan sederhana. Menggunakan akal sehat atau pengalaman masa lalu untuk mengidentifikasi situasi atau masalah. Melihat kesamaan antara permasalahan sekarang dan masa lalu.
2	Mengenali pola. Mengamati kecenderungan, hubungan dan ketimpangan data atau melihat pentingnya perbedaan antara situasi sekarang dengan situasi sebelumnya.
3	Menerapkan rumusan yang kompleks. Seperti analisis akar masalah atau menerapkan pengetahuan masa lalu, kecenderungan dan hubungan antara berbagai situasi yang berbeda. Menerapkan dan memodifikasi konsep belajar secara wajar.
4	Menyederhanakan hal-hal yang kompleks. Menyatukan ide, isu dan observasi menjadi konsep tunggal atau penjelasan yang jelas. Mengidentifikasi isu kunci dalam situasi kompleks membuat konsep-konsep baru untuk isu-isu kompleks.
5	Membuat konsep-konsep baru. Mengidentifikasi masalah dan keadaan yang tidak jelas bagi orang lain dan tidak menggunakan pelajaran dari masa lalu dengan memunculkan konsepsi atau cara pandang yang baru.
6	Membuat konsep-konsep baru untuk isu-isu kompleks. Memformulasikan penjelasan yang berguna untuk permasalahan-permasalahan, situasi-situasi, atau kesempatan-kesempatan yang kompleks. Memunculkan dan menguji berbagai konsep dan dugaan atau penjelasan untuk suatu situasi tertentu, atau mengidentifikasi penjelasan hubungan-hubungan yang bermanfaat dari berbagai data kompleks yang berasal dari bidang area yang tidak saling berkaitan.
7	Membuat model-model baru. Menyelesaikan suatu permasalahan yang kompleks dengan menggunakan model atau teori baru yang diciptakannya.

14. Pengendalian Diri (Self Control/SCT)

Definisi : Kemampuan untuk mengendalikan emosi diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negative pada saat ada cobaan, khususnya ketika menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan.

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
0	Menghindari Stress. Menghindari situasi atau orang yang dapat menimbulkan emosi.
1	Menahan godaan. Bertahan terhadap godaan dan mengendalikan diri untuk tidak bereaksi secara negatif atau berbuat yang tidak patut.
2	Mengendalikan emosi. Melampiaskan perasaan dengan sangat marah, frustrasi dan stress, tapi tidak melakukan tindakan destruktif baik bagi diri sendiri maupun orang lain.
3	Bersikap tenang.

	Ingin marah sekali, merasa frustrasi, atau stress tapi mengendalikan ekspresi dan tindakan dengan tenang.
4	Mengelola stress secara efektif. Menggunkan teknik manajemen stress untuk menghindari reaksi yang berlebihan secara efektif.
5	Memberikan respon yang membangun. Mengontrol emosi dan memberikan tindakan yang membangun/konstruktif untuk merespon permasalahan yang ada.
6	Menenangkan orang lain. Dalam situasi stress, menenangkan orang lain seperti cara menenangkan dirinya sendiri.

15. Percaya Diri (Self Confidence/SCF)

Definisi : Keyakinan seseorang pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas/tantangan.

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
0	Tidak berlaku atau menghindari tantangan. Tidak percaya diri.
1	Terdapat sikap percaya diri. Membuat keputusan independent, bekerja tanpa pengawasan rutin.
2	Impresif atau memaparkan kekuatan diri. Membuat kepuusan tanpa mengindahkan ketidaksetujuan orang lain selain yang berwenang.
3	Menyatakan rasa percaya diri atas kemampuannya. Memandang diri sebagai ahli, organisator atau penggerak utama. Membandingkan diri dengan orang lain. Mengungkapkan kepercayaan diri berdasarkan pertimbangan kemampuannya sendiri.
4	Menunjukkan rasa percaya diri. Menempatkan posisi diri secara jelas dalam suatu konflik. Melakukan suatu perbuatan untuk membuktikan apa yang telah diucapkan.
5	Menerima tantangan dengan suka rela. Merasa senang dengan tantangan, mencari tanggung jawab yang lebih besar tanpa diminta.
6	Menempatkan diri dalam situasi yang sangat menantang. Mengambil tugas yang sangat menantang dan menentang atasan atau konsumen.

16. Fleksibilitas (Flexibility/FLX)

Definisi : kemampuan, menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi dengan berbagai rekan atau kelompok yang berbeda, kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan dan pandangan yang bertentangan atas suatu isu.

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
0	Selalu mengikuti prosedur.
1	Melihat situasi secara objektif Menyadari validitas pendapat oranglain.
2	Menerapkan prosedur dan aturan secara fleksibel. Melihat keadaan atau situasi, menyesuaikan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan yang lebih besar. Menolong pekerjaan rekan kerja yang memungkinkan dilakukan pada saat darurat.
3	Menyesuaikan taktik pada situasi/orang yang berbeda Merubah tingkah laku atau pendekatan sesuai dengan situasi atau orang yang dihadapi.

4	Menyesuaikan strategi dan tujuan diri sendiri sesuai dengan situasi.
5	Melakukan penyesuaian pengaturan. Membuat perubahan yang lebih kecil atau lebih berjangka pendek sebagai respon terhadap perubahan kebutuhan atau situasi.
6	Menyesuaikan strategi. Membuat perubahan besar dan berjangka panjang untuk merespon perubahan situasi lingkungan.

17. Pemikiran Strategis (Strategic Thinking/ST)

Definisi : Pemikiran Strategis adalah kemampuan menilai dan mengembangkan visi dan strategi yang berorientasi pada masa depan yang berkaitan dengan pengetahuan dan analisa yang memadai tentang kebutuhan bisnis internal, kapabilitas, potensi dan trend pasar, industri, politik dan ekonomi.

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	Mengerti Strategi Organisasi dan Menyesuaikan Pekerjaan dengan Strategi tersebut. Mengerti dan mampu menganalisa strategi dan sasaran organisasi yang dibuat oleh orang lain, melakukan prioritas pekerjaan sesuai dengan sasaran bisnis organisasi, bertindak sesuai dengan strategi dan sasaran.
2	Mengerti Dampak Eksternal terhadap Strategi Organisasi Melakukan evaluasi atas pekerjaan sehari-hari dalam konteks strategi bisnis jangka panjang, mempertimbangkan big picture saat mengevaluasi peluang atau proyek yang potensial, mengantisipasi semua kemungkinan yang diakibatkan oleh inisiatif yang berbeda.
3	Berpikir Strategis dengan Berorientasi pada Masa Depan Menyusun sasaran atau proyek jangka panjang dengan masa yang lebih panjang dari kegiatan sehari-hari, menentukan pokok persoalan, masalah atau peluang jangka panjang, mengidentifikasi strategi untuk meningkatkan keuntungan bagi organisasi.
4	Membuat Rencana Perubahan Strategis Mengevaluasi dan mempersiapkan contingency plan untuk masalah atau situasi yang mungkin timbul, melakukan re-desain departemen dan/ atau organisasi, untuk dapat memenuhi sasaran jangka panjang sesuai dengan kebutuhan eksternal.