

**Usulan Rancangan Model Kompetensi Spesifik untuk
Penempatan Pemimpin Redaksi PT.X**

*(Design Recommendation of Spesific Competency Model for Placement
Chief in Editorial in PT.X.)*



TUGAS AKHIR

**Nenny Ika Putri
0606013935**

**Kekhususan Psikologi Industri & Organisasi
Program Magister Profesi
Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia
Depok, 2008**



UNIVERSITAS INDONESIA

**Usulan Rancangan Model Kompetensi Spesifik untuk
Penempatan Pemimpin Redaksi PT.X**

*(Design Recommendation of Specific Competency Model for Placement
Chief in Editorial in PT.X.)*

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Profesi
Peminatan Psikologi Industri & Organisasi**

**Nenny Ika Putri
0606013935**

**Kekhususan Psikologi Industri & Organisasi
Program Magister Profesi
Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia
Depok, 2008**

LEMBAR PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh :

Nama : Nenny Ika Putri
NPM : 0606013935
Program Studi : Profesi Psikologi Industri & Organisasi
Judul Tugas Akhir : Usulan Rancangan Model Kompetensi Spesifik untuk Penempatan Pemimpin Redaksi PT.X

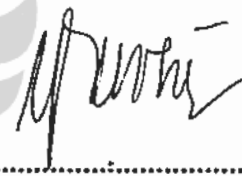
Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Profesi Psikologi Industri & Organisasi Universitas Indonesia, pada hari Rabu, 11 Juni 2008.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra. Lembana Sumitro, M.Psi



Penguji : Dra. Endang Parahyanti, M.Psi



Depok, 11 Juni 2008

Ketua Program Pascasarjana
Fakultas Psikologi UI



DR. Siti Purwanti Brotowasisto
NIP: 130525766



Dekan Fakultas Psikologi UI



Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, MA, Ph.D
NIP: 130540026

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus atas berkat dan anugerahNya, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari masa perkuliahan hingga penyusunan tugas akhir, sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Lembana Sumitro, M.Psi, selaku dosen pembimbing yang ditengah kesibukannya bersedia membimbing penulis.
2. Ibu Endang Parahyanti, M.Psi, selaku dosen penguji yang telah menyediakan waktu untuk membahas dan memberikan masukan bagi penulisan ini.
3. Mama dan Papa. Terima kasih untuk cinta, doa dan dukungan yang diberikan kepada penulis.
4. Adik – adik penulis Amy, Riny, Aida, dan Joel Simarmata. Terima kasih untuk semangat, keceriaan dan harapan yang terus – menerus diberikan kepada penulis.
5. Allan Pakpahan. Terima kasih untuk cinta kasih, kepercayaan, dan dukungan yang diberikan kepada penulis dari awal hingga akhir.
6. Rev. Dr. Wayne Zweck dan “The Lutheran World Federation” yang telah memberikan dukungan moril dan materil kepada penulis.
7. Freddy Butar – Butar, Kak Togi serta rekan – rekan pengajar di Universitas HKBP Nommensen, Medan.
8. Sahabat- sahabat penulis Dini, Tyas, dan Eka. Terima kasih karena selalu ada di masa – masa sulit yang penulis hadapi.
9. Josephine, Ega, Amel, Inov, Candi, dan Puspe, serta teman – teman PIO XI lainnya. Tetap semangat!

Penulis berharap semoga tugas akhir ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Depok, 11 Juni 2008

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(Hasil Karya Perorangan)**

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

Nama : Nenny Ika Putri
NPM/NIP : 0606013935
Program Studi : Profesi Psikologi Industr & Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tugas Akhir

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

Usulan Rancangan Model Kompetensi Spesifik untuk Penempatan Pemimpin Redaksi PT.X

Beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hal Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Depok, 11 Juni 2008
Yang menyatakan,

(Nenny Ika Putri)

ABSTRAK

Nama : Nenny Ika Putri
Program Studi : Psikologi
Judul : Usulan Rancangan Model Kompetensi Spesifik dalam rangka Penempatan Pemimpin Redaksi di PT X

PT. X merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang penerbitan majalah, yang mengangkat fenomena seputar "tren tempat tinggal".

Saat ini PT X sedang mengalami permasalahan terkait dengan kinerja pemimpin redaksi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada pihak manajemen PT. X disebutkan bahwa kompetensi pemimpin redaksi selama ini jauh dari apa yang diharapkan. Pemimpin umum PT. X beranggapan bahwa pemred tidak menunjukkan kinerja yang maksimal sebagai pemimpin redaksi. Keluhan yang disampaikan adalah kinerja pemred selama ini dinilai kurang produktif, hal ini disebabkan karena pemimpin redaksi tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugasnya.

Proses pengangkatan pemimpin redaksi selama ini didasarkan pada keputusan beberapa orang level pemimpin di PT. X. Parameter untuk menilai kemampuan seorang karyawan yang digunakan di perusahaan dilakukan melalui observasi selama ia bekerja dan penilaian langsung oleh pemimpin perusahaan.

Proses penempatan yang tidak melalui suatu proses, diduga menjadi salah satu penyebab kurang efektifnya kinerja pemimpin redaksi. Untuk mengatasi kondisi tersebut, diperlukan suatu model kompetensi pada jabatan pemimpin redaksi untuk dapat digunakan oleh PT. X dalam memilih dan menempatkan seorang staf redaksi untuk memegang jabatan pemred yang akan berakhir jabatannya dalam waktu dekat. Oleh karena itu penulis mengusulkan untuk menyusun suatu model kompetensi spesifik untuk jabatan Pemimpin Redaksi, termasuk di dalamnya penentuan level dan indikator perilaku untuk setiap kompetensi. Penulis mengajukan 6 kompetensi spesifik untuk Pemimpin Redaksi PT. X. Kompetensi spesifik tersebut adalah *Managing Others*, *Planning & Organizing*, *Entrepreneurial Skill*, *Networking*, *Creativity*, dan *Concern for Excellent*.

Kata kunci : Kompetensi Spesifik, Pemimpin Redaksi, Proses Penempatan.

ABSTRACT

Name : Nenny Ika Putri
Study Program : Psychology
Title : Design Recommendation of Spesific Competency Model for Placement Chief in Editorial in PT.X.

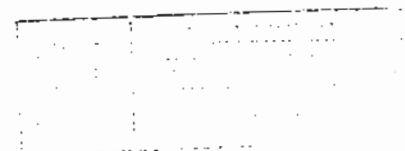
PT. X is one of the publishing companies who focus on exploiting current housing trend phenomena.

It is in now in trouble concerning editor in chief's performance. Management mentioned in the interview that editor in chief's competency is far from the expected. The director assumes that he hasn't show the optimum performance so far. This happens because the person in charge doesn't have enough ability to meet his requirement. Moreover, this lack of competency leads to disrespect from his inferiors which also cause the motivational decreasing. The worst scenario would be that the company would be hard to survive from competitor's attack.

The process in appointing the person in charge is based on managerial decisions, but not always in some organizing standardization process, like competency assessment. For all this time, company uses observation and judgment from direct supervisor as the parameter to assess someone's capability.

The lack of standardization in this company's mapping system is accused as the reason for chief in editorial's inefficiency. To deal with that, the company needs a competency model for this position to choose and put the right person as the editorial chief. For that, author suggests to design a specific competency model for the position of editor in chief, including all behavioral level and indicator for each of them. Based on the interviews with all the job holders, author proposes 6 specific competencies for chief editor. Those competencies are Managing Others, Planning & Organizing, Entrepreneurial Skill, Networking, Creativity, dan Concern for Excellent.

Key Words : Specific Competency, Editor in Chief, Placement



DAFTAR ISI

JUDUL

LEMBAR PENGESAHAN	i
UCAPAN TERIMAKASIH	ii
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iii
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Masalah	3
1.3. Rumusan Masalah	8
1.4. Tujuan dan Manfaat	8
BAB 2. TINJAUAN TEORITIS	10
2.1. Kompetensi	10
2.1.1. Pengertian Kompetensi	10
2.1.2. Karakteristik Kompetensi	11
2.1.3. Kategori Kompetensi	13
2.1.4. Hubungan antara Kompetensi dengan Kinerja	14
2.1.5. Pengukuran Kompetensi	15
2.1.6. Model Kompetensi	16
2.1.7. Tahapan Menyusun Model Kompetensi	19
2.1.8. Tahapan menyusun Model Kompetensi ..	26
2.2. Rekrutmen, Seleksi, Penempatan,	

dan Promosi	27
2.2.1. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan	27
2.2.2. Promosi dan Transfer	28
2.2.3. Keuntungan dan kerugian penempatan karyawan dari dalam perusahaan	29
2.2.4. Langkah – langkah dalam proses rekrutmen	30
2.2.5. Metode dalam Seleksi/ Penempatan	32
2.2.6. Seleksi berbasis Kompetensi	33
2.3. Keredaksian	34
2.3.1. Tugas Keredaksian	35
2.3.2. Pemimpin Redaksi di PT. X	37
2.3.3. Visi & Misi PT.X	38
BAB 3. ANALISIS PEMECAHAN MASALAH	39
3.3. Analisis Masalah	39
3.3. Pemecahan Masalah	40
3.3. Langkah – langkah pemecahan masalah.....	43
BAB 4. USULAN PEMECAHAN MASALAH	46
4.3. Saran	48

DAFTAR REFERENSI

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Grafik Tiras PT. X dalam Th. 2003 s/d 2007	3
Tabel 2.1 Kompetensi-kompetensi Manajer	18
Tabel 2.2 Derajat kepentingan dari kompetensi	26
Tabel 4.1. Kompetensi Spesifik Pemimpin Redaksi PT.X	46



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Gunung Es Kompetensi	13
Gambar 2.2 <i>Competency Causal Flow Model</i>	14
Gambar 3.1 Ringkasan masalah yang terjadi di PT. X	42
Gambar 3.2. Penyusunan model kompetensi spesifik pada jabatan Pemimpin Redaksi di PT. X	44



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Job Description Pemimpin Redaksi PT. X
- Lampiran 2. Struktur Organisasi PT. X
- Lampiran 3. *Jadwal Penyusunan Kompetensi Spesifik*
- Lampiran 4. Usulan Kompetensi Spesifik Pemimpin Redaksi PT. X
- Lampiran 5. Hasil Wawancara Kelompok



1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tingkat persaingan usaha yang semakin ketat memberikan tuntutan besar bagi karyawan di perusahaan untuk meningkatkan kualitasnya masing-masing. Oleh karena itu, untuk mempertahankan eksistensi dirinya ditengah-tengah persaingan usaha, perusahaan harus senantiasa terus - menerus meningkatkan kualitas produk yang dihasilkannya. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas, dibutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dimana para SDM di dalam perusahaan ini bertindak sebagai motor penggerak perusahaan.

Organisasi yang mampu berkompetisi harus memiliki keunggulan kompetitif, dimana hal tersebut ditentukan oleh performa individu di dalamnya. Individu yang dimaksud adalah karyawan di dalam lingkup kerja organisasi yang memiliki peranan signifikan dalam membantu pencapaian tujuan organisasi melalui kontribusinya masing-masing kepada perusahaan. Tingkat kontribusi individu dan tim tergantung pada potensi, keterampilan, motivasi individu dan peluang untuk menunjukkan kompetensinya (Armstrong, M, 2003). Setiap perusahaan selalu mengharapkan para karyawannya dapat menampilkan kinerja pada level yang tinggi agar dapat meraih kesuksesan dalam persaingan usaha.

Sejalan dengan hal diatas, Simamora (1995) juga menyebutkan bahwa perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan labanya tanpa ada karyawan yang kompeten. Hampir 60 % kinerja berakar dari kompetensi, meskipun perusahaan tidak dapat mengabaikan dampak dari lingkungan organisasi. Kompetensi menyebabkan produktivitas lebih tinggi, kualitas kerja yang lebih tinggi, pelanggan yang puas, kerjasama bisnis yang berulang serta mendapat reputasi yang baik di pasar (Palan, 2007).

Dapat dikatakan bahwa karyawan yang kompeten menjadi kekuatan utama untuk membuat perusahaan tetap berjalan dan dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan harus membantu karyawannya dalam mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi – kompetensi yang mereka butuhkan di dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

Konsep kompetensi pertama kali diperkenalkan oleh McClelland pada tahun 1973. Ia mengenalkan konsep kompetensi sebagai pengganti dari pengukuran potensi inteligensi dan pengetahuan akademik yang dianggapnya kurang akurat dalam memprediksi prestasi ataupun keberhasilan kerja. Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki individu yang memungkinkan mereka untuk menampilkan performa superior dalam melaksanakan pekerjaan, peran, ataupun menghadapi situasi tertentu. McClelland dalam Palan (2007) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki kompetensi yang tepat dalam pekerjaan yang tepat merupakan keunggulan kompetitif yang dapat menghasilkan keuntungan lebih bagi perusahaan.

Hay Management Consultant juga menyebutkan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan seseorang dalam pekerjaan. Seorang karyawan yang ditempatkan pada suatu jabatan tertentu sebaiknya memiliki kompetensi - kompetensi yang dituntut dalam jabatannya, agar yang bersangkutan handal dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Spencer & Spencer (1993) juga menyebutkan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh kompetensi - kompetensi yang dimilikinya.

Sebelum mengaplikasikan pendekatan kompetensi dalam aktivitas pengelolaan SDM, perlu dibuat sebuah model kompetensi untuk mengenali perilaku-perilaku apa saja yang diperlukan untuk menghasilkan performa kerja yang superior dalam suatu pekerjaan tertentu. Menurut LOMA (1998) model kompetensi merupakan serangkaian kompetensi yang penting untuk menampilkan kinerja superior dalam menyelesaikan tugas dalam satu atau berbagai pekerjaan. Selanjutnya model kompetensi yang telah disusun dapat dijadikan acuan untuk menempatkan seseorang pada jabatan yang memang sesuai dengan persyaratan jabatannya.

Dengan adanya model kompetensi juga akan memudahkan perusahaan untuk melihat dan mengevaluasi kondisi sumber daya manusia yang ada saat ini, dan juga dapat digunakan sebagai acuan dalam membuat perencanaan dan pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang ada, antara lain seleksi, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, evaluasi uraian pekerjaan dan pemberian reward (LOMA, 1998). Hal ini juga sejalan dengan apa yang

dikemukakan Lucia & Lepsinger (1999), bahwa dengan penggunaan model kompetensi dapat mengidentifikasi karyawan yang potensial dan memberikan metode yang tepat dalam perencanaan pelatihan dan pengembangan pada kompetensi - kompetensi yang belum dimiliki oleh pemegang jabatan.

1.2 Masalah

PT. X merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang penerbitan majalah, yang secara khusus menempatkan diri sebagai media yang mengangkat fenomena seputar "tren tempat tinggal" yang sedang berkembang saat ini dengan sajian tulisan yang ringan, mudah dipahami bahkan oleh pembaca awam yang tidak memahami ilmu arsitektur. PT. X telah berkecimpung di bidang ini selama 20 tahun. Tetapi dalam kurun waktu 4 tahun terakhir ini, PT. X mengalami penurunan jumlah penjualan majalah mereka. Menurut pihak manajemen PT. X, salah satu penyebab menurunnya jumlah penjualan majalah ini adalah semakin banyaknya kompetitor yang menjamur sementara di satu sisi PT. X tidak melakukan perbaikan kinerja dan strategi dari tahun ke tahun. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak manajemen PT. X disebutkan bahwa tahun lalu terjadi penurunan pada grafik tiras dari 248.800 eksemplar pada tahun 2006 menjadi 149.040 eksemplar pada tahun 2007 (lebih lengkap dapat dilihat pada tabel 1.1).

Tabel 1.1
Grafik Tiras PT. X dalam Th. 2003 s/d 2007

Tiras/ Tahun	Eksemplar
2003	289.350
2004	274.400
2005	248.800
2006	248.800
2007	149.040

Sebagai ujung tombak perusahaan, setiap karyawan yang berada di dalam divisi redaksi diharapkan mampu menunjukkan kinerja unggul, menghasilkan kinerja yang maksimal sehingga dapat pula meningkatkan keuntungan

perusahaan. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa divisi ini tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan dalam rapat kerja (raker) tahun sebelumnya. Dengan kata lain unit kerja redaksi belum dapat menjalankan tuntutan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal, sehingga mengakibatkan tidak tercapainya target kerja.

Saat ini unit kerja redaksi di PT. X dipimpin oleh seorang pemimpin redaksi atau disingkat pemred. Selanjutnya pemimpin redaksi membawahi seorang wakil pemimpin redaksi, 5 orang penanggung jawab rubrik (PJ. Rubrik), dan beberapa orang staf redaksi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada pihak manajemen PT. X disebutkan bahwa kompetensi pemimpin redaksi selama ini jauh dari apa yang diharapkan kepada seorang pemimpin redaksi. Pemimpin umum PT. X beranggapan bahwa pemred tidak menunjukkan kinerja yang maksimal sebagai pemimpin redaksi.

Keluhan yang disampaikan oleh pemimpin umum PT. X adalah kinerja pemred selama ini dinilai kurang produktif, hal ini disebabkan karena pemimpin redaksi tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugasnya. Ia menyebutkan bahwa pemimpin redaksi tidak berpikiran terbuka dan cenderung menutup diri dari hal-hal yang baru. Pemimpin redaksi merasa sudah cukup puas dengan kemampuan dirinya dan keadaan perusahaan sampai saat ini sehingga ia merasa tidak perlu memperbaharui pengetahuannya dan melakukan inovasi di dalam unit kerja yang dipimpinnya. Sementara pemimpin umum berpikir bahwa pemimpin redaksi tidak boleh cepat merasa puas, karena ini akan menutup kreativitas dalam menghasilkan bacaan yang diminati oleh masyarakat, karena majalah yang dihasilkan oleh PT. X merupakan majalah yang mengangkat tren terkini. Hal ini menyebabkan pemimpin umum PT. X merasa tidak sejalan dengan pemimpin redaksi. Pemimpin umum juga menyebutkan bahwa pemimpin redaksi kurang tanggap dalam merespon peluang pasar dalam rangka bersaing dengan kompetitor, ia juga dianggap kurang bisa memahami harapan dari atasannya, dimana pemimpin umum sangat mengharapkan pemred dapat bertindak sebagai pemimpin yang dapat mengawasi kinerja anak buahnya, dan juga bertindak sebagai motivator karena seringkali ide – ide bagus yang dihasilkan di dalam rapat redaksi tidak terlaksana, jadi hanya sampai pada tahap

ide saja. Pemimpin redaksi diharapkan dapat melihat jauh ke depan (*visioner*), mampu menjalin hubungan baik dengan pihak eksternal, kreatif dalam memunculkan ide - ide, inovatif, *open minded* terhadap tren di luar perusahaan, serta dapat menangkap peluang sehingga akhirnya dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen dan tidak ketinggalan jaman.

Selain itu pihak manajemen juga telah mendengar kabar yang beredar di kalangan unit kerja redaksi mengenai kinerja pemred yaitu bahwa pemred tidak pernah mengeluarkan ide-ide kreatif mengenai topik/ tema yang akan dijadikan sebagai bahan tulisan di setiap edisi majalah. Sementara penentuan topik ataupun tema dari setiap edisi majalah merupakan hal yang krusial. Setiap topik yang dipilih memiliki syarat- syarat tertentu antara lain topik harus *up to date* dengan tren terkini, sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pembaca, sehingga akhirnya dapat menimbulkan minat pembaca untuk membeli. Di satu sisi, pihak manajemen melihat keadaan ini akhirnya membuat beberapa PJ. Rubrik menganggap bahwa setiap edisi majalah yang diterbitkan setiap bulannya adalah hasil karya mereka semata, tanpa ada campur tangan dari pemimpin redaksi, dengan kata lain, pemred tidak memberikan bantuan yang berarti di dalam unit kerja redaksi. Hal ini juga akan menurunkan motivasi penanggung jawab rubrik untuk memberikan kinerja yang optimal

Sejalan dengan hal itu, penulis juga melakukan wawancara kepada para staf di unit kerja redaksi. Kemudian didapatkan bahwa hal yang sama juga dikeluhkan oleh karyawan yang berada di dalam unit kerja redaksi mengenai kinerja dari pemimpin redaksi. Beberapa PJ. Rubrik mengeluhkan pemred kurang memberikan ide-ide baru yang kreatif mengenai penyusunan maupun pemilihan tema dalam setiap edisinya. Oleh karena itu, pemimpin redaksi jarang dilibatkan di dalam rapat koordinasi baik itu di dalam unit kerja redaksi maupun dengan unit kerja lainnya. Hal ini terjadi karena telah ada asumsi di dalam unit kerja redaksi bahwa tidak ada gunanya melibatkan pemimpin redaksi di dalam setiap rapat. Pemred juga tidak pernah memberikan pengarahan kepada anak buahnya. Setiap staf redaksi baik yang lama maupun baru diharapkan untuk mampu bekerja dan belajar dengan sendirinya tanpa ada proses *coaching*. Pemred tidak pernah memberikan pujian kepada anak buah yang menunjukkan

prestasi di dalam pekerjaan, begitu juga dengan teguran. Salah seorang staf redaksi pernah melakukan kesalahan yang melibatkan pihak ketiga (narasumber), hal ini menyebabkan perusahaan merugi dalam jumlah yang cukup besar, tetapi pemred tidak memberikan teguran ataupun hukuman kepada karyawan yang melakukan kesalahan tersebut. Hal ini menimbulkan gunjingan di dalam unit kerja redaksi. Selain itu, pemred juga dianggap tidak mau membuka diri terhadap saran yang diberikan oleh PJ. Rubrik. Dalam hal ini PJ. Rubrik dan staf redaksi sangat mengharapkan agar pemred dapat berperilaku efektif sebagai pemimpin redaksi, memberikan motivasi, bimbingan ataupun masukan kepada mereka dalam bekerja, serta juga dapat berdiskusi secara 2 arah antara pemred dengan staf redaksi.

Dalam bekerja, pemimpin redaksi juga melakukan hubungan kerja secara internal dengan unit kerja lainnya. Pada saat penulis melakukan wawancara dengan unit kerja sirkulasi dan artistik, kemudian didapatkan beberapa informasi yang berkenaan dengan kinerja unit kerja redaksi, antara lain:

a. Hubungan kerja dengan Unit kerja Sirkulasi

Berdasarkan hasil pembicaraan unit kerja sirkulasi dengan para agen diketahui bahwa konsumen cenderung membeli majalah berdasarkan topik, tema dan gambar sampul depan (*cover*) majalah. Jika topik, tema, dan *cover* majalah cukup menarik, maka konsumen akan membelinya. Ini artinya, jika majalah edisi tertentu memiliki tingkat retur yang tinggi, dapat diasumsikan bahwa topik, tema ataupun gambar sampul depan majalah kurang menarik. Hal ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab unit kerja redaksi. Selain itu, majalah yang sering terlambat masuk ke percetakan, akan berpengaruh kepada aliran sirkulasi berikutnya. Para agen pun akhirnya terlambat menerima majalah edisi baru. Sehingga pada akhirnya konsumen membeli produk kompetitor yang telah tersedia di agen dan telah dapat dibeli.

b. Hubungan kerja dengan Unit kerja Artistik

Wakil penanggung jawab artistik mengungkapkan, unit kerja redaksi seringkali terlambat menyerahkan artikel yang ingin diedit. Artikel yang masuk seringkali tidak memenuhi jadwal *deadline* yang telah ditetapkan sebelumnya, akibatnya proses produksi majalah menjadi tertunda.

Keterlambatan ini disebabkan oleh ketidaktegasan pemred dalam mengawasi pekerjaan setiap staf redaksi dalam menulis artikel yang akan diterbitkan setiap edisinya. Hal ini menyebabkan unit kerja artistik seringkali akhirnya hanya memiliki waktu kerja yang singkat untuk mengedit artikel yang akan dicetak (hanya 1-2 hari kerja), akibatnya hasil pengeditan *lay out* artistik menjadi tidak maksimal karena harus terburu - buru masuk ke percetakan. Selain itu, pemimpin redaksi juga kerap kali melakukan perubahan artikel saat-saat terakhir majalah akan diserahkan ke bagian produksi untuk kemudian dikirim ke percetakan. Perubahan ini mencakup pergantian, penambahan ataupun pengurangan jumlah artikel.

Lebih jauh lagi, unit kerja redaksi merupakan ujung tombak perusahaan karena bagian ini yang paling bersentuhan dengan kebutuhan pelanggan. Setiap individu yang berada di dalam unit kerja redaksi dituntut untuk mengetahui apa kebutuhan dan ekspektasi para pembaca, sehingga diharapkan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu apabila pemred tidak menjadi panutan yang baik kepada anak buahnya serta tidak menunjukkan kinerja yang optimal, maka dapat memberikan pengaruh negatif terhadap motivasi anak buahnya dalam bekerja, pada akhirnya perusahaan akan kesulitan untuk bertahan dalam menghadapi kompetisi dengan persaingan dengan pihak kompetitor.

Selama ini, proses pengangkatan karyawan untuk menjadi pemimpin redaksi di PT. X dilakukan berdasarkan prinsip senioritas dan lama kerja karyawan. Pemimpin redaksi saat ini telah bekerja di PT. X selama 15 tahun. Ia bersama – sama dengan pendiri PT. X sebelumnya telah bekerja dari awal pembentukan perusahaan, sehingga proses pengangkatannya menjadi pemimpin redaksi merupakan suatu proses penunjukkan yang dilakukan oleh komisaris perusahaan. Beberapa bulan lagi masa kerja pemimpin redaksi akan segera berakhir. Selanjutnya pemimpin umum memiliki rencana untuk memilih salah satu dari staf unit kerja redaksi untuk kemudian diangkat menggantikan pemegang jabatan pemred saat ini. Untuk memilih salah satu dari staf redaksi, PT. X belum memiliki model kompetensi untuk dijadikan acuan khususnya pada jabatan pemimpin redaksi, sementara di satu sisi model kompetensi pemimpin redaksi sangat penting untuk menilai kelayakan dan kesesuaian calon pengganti

pemred sekarang. Model kompetensi spesifik yang akan disusun oleh penulis selanjutnya dapat dijadikan acuan dalam melakukan penilaian terhadap kompetensi dari karyawan unit kerja redaksi yang akan dipromosikan menjadi pemimpin redaksi berikutnya. Selain itu, kompetensi ini dapat dijadikan acuan untuk menilai calon-calon pemimpin redaksi, apakah mereka memiliki kelemahan pada salah satu atau beberapa kompetensi yang diperlukan untuk jabatan pemred, kepada mereka kemudian dapat diberikan *feedback* ataupun pelatihan yang mencakup kompetensi yang dibutuhkan tersebut sebelum akhirnya diangkat menjadi pemimpin redaksi.

Berdasarkan gambaran di atas, maka hal yang perlu dilakukan adalah membuat model kompetensi pada jabatan pemimpin redaksi. Dalam hal ini secara khusus, akan difokuskan kepada kompetensi spesifik pada jabatan pemred. Mengenai penggunaan model kompetensi spesifik ini sepenuhnya diserahkan kepada PT.X. Oleh karena itu penulis mengusulkan untuk menyusun model kompetensi spesifik pada jabatan pemimpin redaksi di PT. X sebagai langkah awal dalam mengatasi permasalahan kinerjanya.

1.3. Rumusan Masalah

Agar pemimpin redaksi dapat menunjukkan prestasi yang optimal maka proses pengangkatan jabatan ke level pemimpin redaksi berikutnya sebaiknya dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap kesesuaian antara kompetensi calon pemegang jabatan dengan kompetensi yang diharapkan dimiliki oleh pemegang jabatan. Model kompetensi spesifik dapat dijadikan acuan untuk melihat karakteristik apa yang harus dimiliki oleh seseorang untuk posisi pemimpin redaksi.

Maka rumusan masalah pada tugas akhir ini adalah: **"Apa saja kompetensi spesifik yang dibutuhkan oleh pemimpin redaksi di PT. X agar dapat menghasilkan kinerja yang superior?"**

1.4. Tujuan dan manfaat

1.4.1. Tujuan

Adapun tujuan penulisan tugas akhir ini adalah untuk memperoleh susunan model kompetensi spesifik pemimpin redaksi PT. X yang kemudian dapat digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki oleh calon pemegang jabatan tersebut.

1.4.2. Manfaat

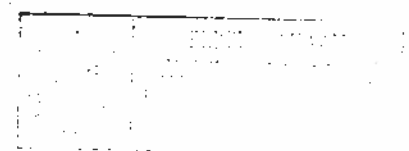
Manfaat yang dapat diperoleh dari penulisan tugas akhir ini adalah:

a. Manfaat Teoritis

Hasil dari rancangan ini diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan khususnya ilmu pengetahuan bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

b. Manfaat Praktis

- PT. X memiliki suatu model kompetensi spesifik untuk jabatan pemimpin redaksi.
- Bagi pemegang jabatan pemimpin redaksi saat ini, model kompetensi ini dapat dijadikan sebagai daftar perilaku efektif ataupun kurang efektif sehingga dapat memberi umpan balik untuk menghilangkan kesenjangan kompetensinya.
- Model kompetensi ini juga dapat digunakan sebagai kriteria penilaian dalam proses pengangkatan pemimpin redaksi berikutnya untuk menggantikan pemegang jabatan saat ini.
- Model kompetensi ini dapat digunakan sebagai masukan dalam melakukan pelatihan dan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan oleh pemimpin redaksi.



2. TINJAUAN TEORITIS

Untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di PT. X, maka berikut ini akan dibahas beberapa konsep atau teori yang menjadi pedoman dalam rancangan ini. Dasar usulan intervensi yang diajukan disusun berdasarkan teori-teori mengenai kompetensi. Disamping itu akan dibahas mengenai teori rekrutmen, seleksi, penempatan, dan promosi.

2.1. Kompetensi

2.1.1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi didefinisikan sebagai:

"The personal aspects of employee that enable him or her to achieve superior performance. Competencies drive behavior, and behavior produces performance"

(LOMA'S Competency Dictionary, 1998)

Kompetensi adalah aspek- aspek personal yang ada di dalam diri seorang karyawan yang memampukannya untuk menampilkan perilaku kerja yang sangat baik. Kompetensi mendorong tingkah laku dan tingkah laku menghasilkan kinerja.

Selain itu kompetensi juga didefinisikan sebagai:

"An underlying characteristics of an individual that causally related to criterion-referenced effective and/ or superior performance in a job or situation."

(Spencer & Spencer, 1993)

Dari definisi kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993) terdapat tiga hal penting yang terkandung dalam kompetensi yaitu:

1. *Underlying characteristics* berarti bahwa kompetensi adalah bagian dari kepribadian seseorang yang cukup dalam dan relatif menetap dan dapat meramalkan tingkah laku pada pekerjaan.

2. *Causally related*, yaitu bahwa kompetensi menyebabkan atau memprediksi tingkah laku dan kinerja.
3. *Criterion – referenced* berarti bahwa kompetensi benar- benar meramalkan siapa yang melakukan pekerjaan dengan baik atau buruk yang diukur pada suatu kriteria tertentu.

Berdasarkan kedua definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang ada pada diri individu, cenderung menetap, yang memampukannya untuk menampilkan perilaku kerja dalam berbagai situasi atau jenis pekerjaan.

2.1.2. Karakteristik Kompetensi

Sebagai karakteristik individu yang mendasar dan bertahan, kompetensi tampak pada cara berperilaku seseorang di tempat kerja ataupun situasi tertentu. Spencer & Spencer (1993) mengemukakan bahwa ada 5 jenis karakteristik kompetensi, yaitu:

1. **Motif (*motive*)**

Yaitu jenis kompetensi yang secara konsisten menjadi dorongan, pikiran atau keinginan seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan. Motif akan mengarahkan dan menyeleksi sikap menjadi tindakan atau mewujudkan tujuan. Contoh: seorang pemimpin redaksi yang memiliki motif berprestasi yang tinggi akan konsisten dalam menetapkan tujuan dan menantang dirinya sendiri untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar dan agar dapat bekerja dengan lebih baik.

2. **Sifat bawaan (*trait*)**

Yaitu karakteristik fisik dan respon yang konsisten pada situasi/ informasi, maupun sifat bawaan yang lebih kompleks yang dimiliki seseorang sebagai karakter. Seperti kemampuan untuk mengendalikan emosi, dan mampu bekerja di bawah tekanan.

3. **Konsep diri (*self – concept*)**

Jenis kompetensi ini merupakan gambaran mengenai diri sendiri, sikap dan nilai- nilai yang diyakini. Contoh: pemimpin redaksi yang membayangkan

dirinya (memiliki konsep diri) sebagai seorang pemimpin, maka ia akan lebih memungkinkan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan daripada orang yang tidak memiliki konsep diri tersebut.

4. **Pengetahuan (*knowledge*)**

Jenis kompetensi ini merujuk pada informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu. Pengetahuan hanya dapat memprediksi apa yang dapat dilakukan seseorang, bukan apa yang akan dilakukannya. Pengetahuan yang sebaiknya dimiliki oleh seorang pemimpin redaksi adalah mengenai cara kerja/ alur keredaksian dan juga menguasai sistem kerja perusahaan. Selain itu juga dibutuhkan pengetahuan mengenai ilmu jurnalistik, fotografi dan artistik.

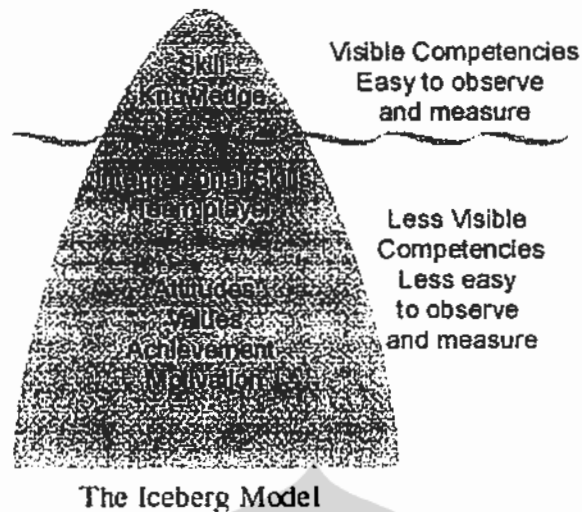
5. **Keterampilan (*skill*)**

Yaitu kompetensi untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu (dapat dipelajari). Keterampilan mental mencakup pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh, mengorganisasi data dan rencana). *Skill* yang diharapkan dimiliki oleh seorang pemimpin redaksi mencakup keterampilan untuk menuangkan ide / pikiran ke dalam suatu tulisan secara sistematis.

Untuk memperjelas posisi setiap karakteristik kompetensi dapat dianalogikan sebagai model gunung es (gambar 2.1). Dari model gunung es tersebut dapat dilihat bahwa dari kelima karakteristik di atas; pengetahuan dan keterampilan cenderung lebih terlihat karena letaknya berada di permukaan dan relatif lebih mudah untuk dikembangkan. Program pelatihan merupakan cara yang paling efektif untuk meningkatkan kompetensi ini.

Adapun konsep diri terletak di tengah-tengah, yang sekalipun cukup sulit dan membutuhkan waktu, namun dapat diubah dengan intervensi berupa pelatihan, psikoterapi, dan atau adanya pengalaman yang berkembang secara positif.

Sedangkan motif dan trait merupakan dasar dari kepribadian yang berada paling dalam, sehingga lebih sulit untuk diperkirakan serta dikembangkan. Menurut Spencer & Spencer (1993), lebih efektif apabila kompetensi ini disaring sejak awal melalui proses seleksi, daripada mendidik individu untuk memiliki kompetensi ini, karena akan menghabiskan banyak biaya dan waktu.



Gambar 2.1. Model Gunung Es Kompetensi Diadaptasi dari Spencer & Spencer (1993)

2. 1. 3. Kategori Kompetensi

Menurut Spencer & Spencer (1993), terdapat dua kategori kompetensi, yaitu :

1. *Threshold Competencies*

Karakteristik (pengetahuan, kemampuan, atau keterampilan) minimal yang dibutuhkan karyawan untuk dapat mengerjakan suatu tugas dalam pekerjaannya secara efektif. Kompetensi ini tidak membedakan kinerja karyawan yang superior dan kinerja karyawan yang rata-rata.

2. *Differentiating Competencies*

Karakteristik yang membedakan antara karyawan yang memiliki kinerja superior dengan karyawan yang memiliki kinerja rata-rata.

Menurut Loma (1998), kompetensi dibedakan menjadi dua, yaitu:

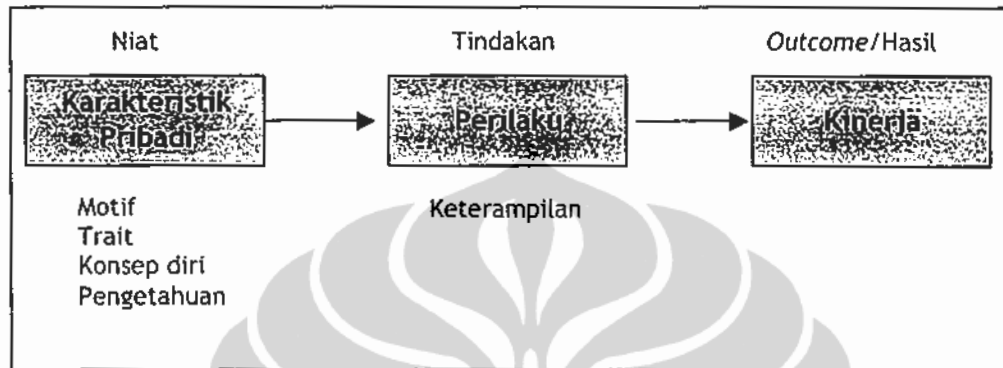
1. **Kompetensi inti (*core competencies*)**

Aspek yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan dalam organisasi agar organisasi tersebut memiliki keuntungan yang kompetitif. Tanpa kompetensi ini karyawan tidak akan dapat bekerja secara efektif dan organisasi tidak akan sukses.

2. Kompetensi spesifik pekerjaan (*job specific competencies*)

Aspek-aspek unik yang perlu dimiliki karyawan untuk menghasilkan performa superior pada suatu jabatan / kelompok jabatan.

2.1.4. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja



Gambar 2.2. *Competency Causal Flow Model*, diadaptasi dari Spencer & Spencer (1993)

Secara sadar, tindakan seseorang berasal dari adanya keinginan/niat untuk berbuat sesuatu yang dipicu dan dipengaruhi oleh motif, konsep diri, karakter dan unsur bawaan serta pengetahuan deskriptif individu. Jadi niat mendorong tindakan seseorang. Tindakan seseorang yang dilakukan sesuai dengan tuntutan posisi/pekerjaan atau permasalahan/tugas yang dihadapinya merupakan keterampilan. Perilaku terampil ini pada akhirnya memberikan hasil kerja, yang seringkali digunakan sebagai ukuran kinerja. Model ini menjelaskan bahwa kompetensi berada pada tingkatan niat (*intent*) dan tindakan (*action*), yang memberikan hasil (*outcome*) di tempat kerja. Dengan kata lain, segala niat dan tindakan yang tidak memberikan hasil tidak dapat dikategorikan sebagai kompetensi, sehingga dapat dikatakan bahwa individu tersebut tidak kompeten.

2. 1. 5. Pengukuran Kompetensi

Menurut Cooper (2000) dan Mcshane (2005) Pengukuran kompetensi dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain:

1. *Opinion Survey Assessment*

Yaitu meminta opini dan pendapat responden mengenai kompetensi karyawan yang sedang dinilai. Responden disini adalah orang-orang yang telah terlatih dan siap untuk memberikan penilaian. Metode ini pada umumnya digunakan bila ingin mendapatkan informasi mengenai kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Misalnya kepada anggota seluruh tim kerja, ditanyakan langsung bagaimana kinerja dari salah satu anggota tim dalam memberikan pelayanan kepada unit lain.

2. *Test Assessment*

Metode ini cukup populer penggunaannya. Disini kompetensi dinilai melalui alat tes yang telah dirancang sedemikian rupa dengan standar penilaian yang sudah ditetapkan.

3. *Experiential Assessment*

Merupakan metode yang sederhana dengan cara menilai dokumen pengalaman atau hasil kerja karyawan. Asumsi dasar dari metode ini adalah pengalaman lebih kurang sama dengan kompetensi.

4. *Interview Assessment*

Metode ini sering digunakan dalam penerimaan karyawan. Pewawancara adalah orang yang telah terlatih, mengetahui dengan baik tuntutan dari pekerjaan dan dapat secara cepat menentukan informasi yang signifikan.

5. *Observation Assessment*

Yaitu pengamatan yang dilakukan terus menerus terhadap karyawan berdasarkan standar penilaian tertentu. Pengamat harus memberikan penilaian dan menuangkannya dalam *rating* yang telah dirancang sebelumnya.

6. *Measurement of Results*

Pengukuran hasil kerja didasarkan pada asumsi bahwa ada hubungan antara kompetensi dengan hasil kerja. *Rating* diberikan berdasarkan pada standar kerja yang telah ditetapkan, misalnya besarnya target penjualan iklan pada divisi iklan di dalam perusahaan.

7. *Assesment Center*

Merupakan metode penilaian yang melibatkan beberapa orang *assessor* untuk menilai kompetensi assessi melalui berbagai teknik penilaian atau simulasi.

8. *360 derajat feedback*

Yaitu metode penilaian yang melibatkan beberapa orang penilai. Penilai adalah orang-orang yang sehari-harinya bekerja di sekeliling assessi untuk memberikan *feedback* tentang perilaku assessi.

2. 1. 6. Model Kompetensi

Model Kompetensi adalah satu set kompetensi yang penting untuk dapat menghasilkan kinerja superior dalam menyelesaikan tugas pada suatu atau sekelompok pekerjaan. Model kompetensi memberikan peta yang dapat membantu individu untuk memahami bagaimana cara mencapai kesuksesan dari suatu pekerjaan atau situasi tertentu (LOMA, 1998).

Shermon (2004) merumuskan definisi dari model kompetensi sebagai sekelompok kompetensi yang menggambarkan semua atau hampir semua persyaratan dari suatu jabatan, fungsi atau keberhasilan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa model kompetensi merupakan rangkaian atau kumpulan kompetensi - kompetensi yang dibutuhkan dan digunakan sebagai standar kualifikasi untuk menghasilkan kinerja terbaik pada suatu jabatan / posisi.

Sebuah model kompetensi berisi beberapa kompetensi yang dikelompokkan berdasarkan kategori tertentu (kompetensi inti – spesifik). Jumlah kompetensi yang digunakan pada setiap model harus dipilih secara tepat. Terlalu banyak kompetensi dapat menyebabkan kebingungan karena terlalu kompleks, sedangkan jika kompetensi yang digunakan terlalu sedikit maka tidak akan dapat mencakup aspek-aspek penting yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan.

Untuk menentukan jumlah kompetensi diperlukan pendekatan yang lebih pragmatis. Palan (2007) menekankan aturan “**pentingnya bagi pekerjaan**”. “Penting disini ditentukan oleh faktor – faktor seperti frekuensi penggunaan, “kekritisian” dari pekerjaan terkait. Kritis disini berkaitan dengan konsekuensi apabila terjadi kesalahan dan dampak dari hasilnya.

LOMA's Competency Dictionary (1998) merekomendasikan untuk memilih 8 sampai dengan 10 kompetensi secara keseluruhan (*core* dan spesifik) untuk suatu jabatan. Dengan kombinasi sebagai berikut:

1. Tiga (3) sampai dengan lima (5) *core competencies* untuk organisasi.
2. Lima (5) sampai dengan tujuh (7) *job specific competencies* untuk suatu jabatan atau sekumpulan jabatan tertentu.

Masing- masing kompetensi dijelaskan dalam sebuah definisi singkat serta sejumlah indikator atau contoh perilaku. Indikator- indikator perilaku ini biasanya dikelompokkan dalam suatu jenjang/ *level*. Metode untuk melakukan penjenjangan (*leveling*) adalah dengan memilah indikator - indikator perilaku ke dalam kelompok – kelompok atau daftar dan memberikan label (biasanya dengan angka). Spencer & Spencer (1993) menggunakan skala antara 1 s/d 9 untuk menunjukkan level kompetensi. Sedangkan Cooper (2000) menyarankan untuk menggunakan 5 skala, dari 1 s/d 5.

Penentuan *leveling* ini dapat didasarkan pada kompleksitas perilaku yang ditampilkan, dimana semakin kompleks suatu perilaku, semakin tinggi pula levelnya. Selain itu, *leveling* juga bisa didasarkan pada kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang jabatan. Semakin tinggi level yang diberikan maka berarti semakin tinggi kinerja yang diharapkan dari pemegang jabatan tersebut. Dalam hal ini, *leveling* menggambarkan contoh – contoh perilaku kerja yang tidak mendukung (*counterproductive*) terhadap kinerja efektif yaitu pada level terendah, sampai pada perilaku yang mendukung kinerja superior yaitu level tertinggi (Prihadi, 2004).

Leveling atau tingkatan dalam model kompetensi tersebut ditujukan untuk menggambarkan profil atau standar kompetensi yang diharapkan untuk setiap jabatan. Dengan adanya *leveling* akan dapat ditentukan sejauh mana tingkat kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu jabatan/ posisi/ pekerjaan untuk dapat menampilkan kinerja efektif atau bahkan superior. Selain itu, *leveling* akan memudahkan dalam membuat *competence gap analysis*, yaitu mengidentifikasi sejauh mana tingkat kompetensi yang dimiliki seseorang, apakah kurang, sesuai atau melebihi standar yang diisyaratkan dalam pekerjaan.

Berikut Spencer & Spencer (1993) mengemukakan beberapa kompetensi yang dimiliki oleh manajer secara umum, yang dapat membedakan antara kinerja manajer yang superior dan yang tergolong rata-rata, yaitu:

Tabel 2.1 Kompetensi-kompetensi Manajer (Spencer & Spencer, 1993)

No.	Kompetensi	Definisi
1	<i>Impact & Influence</i>	Intensi untuk membujuk, meyakinkan, mempengaruhi orang lain untuk menimbulkan pengaruh terhadap orang tersebut, sehingga ia mau mendukung kehendak si pembicara
2	<i>Achievement Orientation</i>	Kepedulian untuk bekerja dengan baik atau untuk mencapai suatu standar keberhasilan
3	<i>Teamwork Cooperation</i>	Intensi yang murni untuk menjadi bagian dari kelompok, bekerja sama dengan baik, dan bekerja bersama-sama bukan bekerja secara individual maupun berkompetisi dengan sesama anggota kelompok
4	<i>Analytical Thinking</i>	Memahami suatu situasi atau masalah dengan cara memecahnya ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil, dan menelusuri kembali implikasi dari situasi setahap demi setahap sesuai dengan hubungan kausal yang ada
5	<i>Initiative</i>	Preferensi untuk mengambil tindakan, meskipun tidak ada yang meminta atau diluar dari yang diharapkan dalam pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja dan menghindari masalah
6	<i>Developing Others</i>	Intensi yang tulus untuk membantu mengembangkan diri dan potensi orang lain
7	<i>Self Confidence</i>	Keyakinan akan kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas
8	<i>Directiveness Assertiveness</i>	Intensi individual untuk membuat orang lain menuruti keinginan atau perintahnya
9	<i>Information Seeking</i>	Keinginan untuk tahu lebih banyak tentang suatu hal, manusia atau masalah

10	<i>Team Leadership</i>	Intensi untuk berperan sebagai pemimpin dari suatu kelompok
11	<i>Conceptual Thinking</i>	Memahami suatu situasi atau masalah dengan cara meninjau dan menyatukan bagian-bagiannya untuk melihat keseluruhan gambaran masalah.

2. 1. 7. Tahapan Menyusun 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.

Ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam tahap ini, yaitu :

a. 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.

b. 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.

c. 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 spesific 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 :

a. Menentukan pihak-pihak yang dilibatkan dalam proses penyusunan model.

Melibatkan orang-orang yang tepat dalam mengembangkan model merupakan hal 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 : pemimpin puncak perusahaan, para manajer yang terkait, para pemegang jabatan yang memiliki prestasi yang sangat baik, staf departemen sumber daya manusia dan ahli - ahli kompetensi.

b. Memilih pendekatan yang tepat untuk mengenali *critical competencies*.

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

- Untuk mengenali *core competencies*, metode yang paling efektif adalah dengan melakukan pertemuan dengan para pemimpin puncak perusahaan. Dalam pertemuan ini terutama dibahas secara mendalam tantangan yang dihadapi organisasi, misi, serta sasaran organisasi dan kompetensi inti yang diperlukan untuk menghadapi tantangan, untuk mencapai misi dan juga sasaran tersebut.

- 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. Sehingga kemudian dapat dibandingkan perilaku - perilaku apa saja yang akan menghasilkan prestasi superior dan perilaku mana yang tidak.

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 :

a. Mengidentifikasi *core competencies* bersama pemimpin puncak perusahaan

Sebelum memulai pertemuan dengan para pemimpin 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 pemimpin puncak perusahaan dalam mengenali *core competencies*, cara pengenalan *job specific competencies* oleh *job expert*, dan kaitan penggunaan *job specific competencies* dan *core competencies*.
- Dalam menyusun *core competency* selain melihat visi, misi dan sasaran organisasi juga harus diperhatikan tantangan-tantangan yang mungkin akan dihadapi oleh organisasi di masa yang akan datang.

- Konsensus tentang rangkaian *core competencies* yang akan diaplikasikan di perusahaan dan dukungan yang diperlukan untuk menerapkannya.

b. Mengenali *job specific competencies* melalui *job expert*

- ***Focus Group Discussion (FGD)***

Sekumpulan ahli (atasan, karyawan dengan kinerja superior, ahli pekerjaan) berbicara mengenai karakteristik pribadi yang dibutuhkan untuk menampilkan kinerja superior dan rata-rata. 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.

- **Survei**

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

- ***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 survei, 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 keterampilan 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 :

a. **Presentasi**

Mempresentasikan hasil survei kepada para pengambil keputusan penting di dalam organisasi. Para pengambil keputusan penting ini meliputi para pemimpin puncak perusahaan, manajer dan staf departemen SDM yang akan mengaplikasikan dan menjadi pengguna model kompetensi ini.

b. **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.

c. **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.

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

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

a. Tahap Persiapan

- Mendefinisikan strategi organisasi
- Mendefinisikan struktur organisasi

b. Mendefinisikan kriteria kinerja yang efektif

- Membentuk suatu komite untuk secara sepakat menentukan kriteria kinerja yang superior bagi jabatan sasaran.
- Mengidentifikasi kriteria yang mendefinisikan kinerja superior dari pekerjaan yang ingin diteliti
- 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

c. 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.

d. 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, survei, observasi, sistem database ahli)

e. Menganalisis data dan membangun model kompetensi

- Data dari semua sumber dan metode dianalisa untuk mengidentifikasi kompetensi kepribadian dan keterampilan yang membedakan kinerja superior dengan kinerja rata-rata. Analisis mencari perbedaan motif, keterampilan, dan kompetensi lain antara karyawan dengan kinerja superior dengan kinerja rata-rata.

- 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.

f. 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.

g. 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 :

- a. 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 minimal (*threshold level*) dan tingkat unggul (*superior level*). Cara lain yang dapat dilakukan antara lain melalui survei mengenai kompetensi minimal yang dibutuhkan, konsensus dari ahli, atau melalui wawancara dengan metode BEI.
- b. 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.
- c. Melakukan validasi dari model kompetensi yang telah disusun
- Melakukan pemeringkatan terhadap hasil analisis diatas. Kompetensi untuk kinerja yang unggul berada diperingkat lebih tinggi daripada yang memiliki kinerja rata - rata atau minimal.

Selain itu, salah satu metode untuk mengumpulkan data adalah melalui analisa jabatan. Analisa jabatan merupakan suatu proses untuk menggambarkan dan mendapatkan informasi mengenai aktivitas dan tingkah laku dalam suatu jabatan tertentu. Dari hasil analisa jabatan terkandung hal - hal penting dalam pekerjaan tertentu yang merupakan tugas dan tanggung jawab utama dari suatu pekerjaan, ukuran keberhasilan si pemegang jabatan, keterampilan dan karakteristik individu tertentu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan memahami suatu jabatan, dapat ditemukan perilaku - perilaku apa yang dituntut dari pemegang jabatan agar sukses dalam menjalankan tugasnya. Kriteria - kriteria baik sikap, perilaku, motivasi maupun

karakteristik individu tertentu yang membuatnya sukses dalam menjalankan tugas tersebut kemudian dikelompokkan menjadi satu dan kemudian diberi istilah atau label tertentu.

Teknik yang paling umum digunakan dalam melakukan analisa jabatan adalah sebagai berikut:

- a. Mewawancara individu yang *familiar* dengan pekerjaan yang akan di analisa.
- b. Melakukan observasi ketika suatu pekerjaan dilaksanakan.
- c. Melakukan survei kepada individu – individu yang *familiar* dengan pekerjaan yang akan dianalisa dengan menggunakan kuesioner.
- d. Melakukan *review* terhadap informasi yang ada mengenai pekerjaan tersebut (misalnya prosedur manual, peraturan yang berlaku, dll).

Tabel 2.2
Derajat kepentingan dari kompetensi

Derajat kepentingan kompetensi berdasarkan tingkat kepentingannya	
(4) SANGAT PENTING	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mutlak dibutuhkan untuk tercapainya kinerja yang memuaskan ▪ Tidak adanya kompetensi ini akan menyebabkan seluruh tampilan kerja dianggap tidak sempurna
(3) PENTING	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dibutuhkan untuk tercapainya kinerja yang memuaskan ▪ Tidak adanya kompetensi ini akan memberikan dampak yang serius terhadap seluruh tampilan kerja
(2) CUKUP PENTING	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cukup dibutuhkan untuk tercapainya kinerja yang memuaskan ▪ Tidak adanya kompetensi ini akan cukup memberikan dampak yang serius terhadap tampilan kerja
(1) KURANG PENTING	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurang dibutuhkan untuk tercapainya kinerja yang memuaskan ▪ Tidak adanya kompetensi ini akan memberi dampak yang minim terhadap seluruh tampilan kerja
TIDAK PENTING	Tidak dibutuhkan pada pekerjaan ini

Diadaptasi dari LOMA's Competency Dictionary, 1998

2. 1. 8. Manfaat Penggunaan Model Kompetensi bagi Organisasi

Organisasi menggunakan model kompetensi untuk berbagai tujuan. Umumnya tujuan perusahaan membuat suatu model kompetensi adalah (Palan, 2007):

- a. Menjadi salah satu dasar pengelolaan sumber daya manusia perusahaan.
- b. Menyediakan sarana untuk menerapkan konsep kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- c. Menyediakan suatu standar umum performansi yang diharapkan, yang dapat diubah (dinaikkan atau diturunkan) sejalan dengan perkembangan organisasi.
- d. Menyediakan suatu “bahasa” yang dapat dipahami bersama oleh seluruh karyawan.

Selanjutnya dari berbagai literatur (Green, 1999; Loma, 1998; Lucia & Lepsinger, 1999; Zwel, 2000; Shermon, 2004) dapat disimpulkan bahwa keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan jika memiliki kompetensi sebagai dasar dalam pengelolaan SDM (*Competency-based human resource management system*) antara lain:

- a. Kompetensi dapat dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi kembali terhadap *job description* yang telah diterapkan di perusahaan selama ini sehingga menjadi lebih efektif
- b. Dapat dijadikan acuan yang jelas dan terstandarisasi dalam proses seleksi karyawan
- c. Dapat meningkatkan peluang dalam bersaing dengan kompetitor melalui penempatan karyawan di posisi yang sesuai dengan kompetensinya
- d. Dapat dijadikan patokan untuk memberikan penilaian dalam proses – proses manajemen sumber daya manusia
- e. Dapat dimanfaatkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dengan menyediakan daftar perilaku dan keterampilan yang harus dikembangkan untuk dapat menghasilkan tingkat kinerja yang memuaskan.

2.2. Rekrutmen, Seleksi, Penempatan, dan Promosi

Prihadi (2004) menyebutkan bahwa untuk mengisi jabatan di dalam perusahaan, perusahaan dapat menjangking karyawan dari luar perusahaan (melalui rekrutmen dan seleksi) dan juga dari dalam perusahaan (melalui penempatan dan promosi).

2.2.1. Rekrutmen dan Seleksi

Wood & Payne (1999) mendefinisikan rekrutmen sebagai suatu proses menjangking sebanyak – banyaknya aplikasi dalam proses pencarian tenaga kerja. Sementara seleksi adalah proses pemilihan individu mana yang sesuai untuk bekerja di dalam perusahaan. Seleksi berfokus pada keputusan mengenai individu yang akan dipekerjakan pada suatu perusahaan (Wood & Payne, 1999).

2.2.2. Langkah – langkah dalam proses rekrutmen dan seleksi

Proses pelaksanaan rekrutmen dan seleksi biasanya terdiri dari beberapa langkah atau tahapan. Di bawah ini adalah langkah - langkah yang biasanya dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi (Papu, dalam www.e-psikologi.com/epsi/industri_detail.asp?id):

a. Mengidentifikasi jabatan yang lowong dan berapa jumlah tenaga yang diperlukan.

Proses rekrutmen dimulai saat adanya bidang pekerjaan baru di dalam perusahaan, karyawan dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, adanya PHK, atau karena pensiun yang direncanakan. Dengan melihat dinamika dari beberapa hal tersebut dan mencocokkannya dengan perencanaan sumber daya manusia yang sudah tersusun (jika ada) maka akan diketahui jabatan apa saja yang sedang lowong dan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan tersebut.

b. Mencari informasi jabatan melalui analisa jabatan

Untuk memperoleh uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job spesification*) sebagai landasan dalam membuat persyaratan jabatan. Persyaratan jabatan harus dibuat secara hati - hati dan sejelas mungkin agar dalam penerapannya nanti tidak ditemui permasalahan yang mengganggu proses selanjutnya.

c. Jika persyaratan jabatan telah tersusun, maka langkah berikutnya adalah menentukan dimana kandidat yang tepat harus dicari.

Dua alternatif untuk mencari kandidat yakni dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan. Jika diambil dari dalam, apabila kebutuhan staf untuk masa yang akan datang telah direncanakan, maka perlu juga diketahui siapa kira-kira karyawan yang ada saat ini yang dapat dipindahkan atau dipromosikan. Jika kandidat harus dicari dari luar perusahaan maka perlu dipertimbangkan dengan cermat metode rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan kandidat tersebut.

d. Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat untuk jabatan.

Ada banyak metode rekrutmen yang dapat dipilih oleh perusahaan dalam melakukan rekrutmen seperti iklan, konsultan, perusahaan pencari tenaga kerja, lembaga pendidikan, dan lain sebagainya. Perusahaan juga dapat memilih lebih dari satu metode, tergantung situasi dan kondisi yang terjadi saat itu.

e. Memanggil kandidat-kandidat yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan

Mengumpulkan berkas-berkas lamaran, dan meminta para kandidat mengisi formulir lamaran pekerjaan yang telah disediakan untuk selanjutnya diproses dalam tahap seleksi.

f. Menyaring / menyeleksi kandidat.

Prosedur seleksi perlu dilakukan jika: 1) pelaksanaan tugas pada jabatan yang akan diisi memerlukan karakteristik tertentu yang tidak dimiliki oleh semua orang; 2) ada lebih banyak kandidat yang tersedia dibandingkan jumlah jabatan yang akan diisi. Ada banyak teknik atau metode seleksi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Hal terpenting untuk diperhatikan adalah bahwa masing-masing teknik seleksi mengukur karakteristik tertentu, sehingga akan memberi informasi yang berbeda-beda mengenai kandidat. Pemilihan suatu teknik/metode sebagai *predictor* dalam prosedur seleksi sangat tergantung pada: ciri-ciri pekerjaan, validitas dan reliabilitas metode, persentase calon yang terseleksi, dan biaya penggunaan teknik tertentu. Beberapa teknik seleksi yang sering digunakan adalah formulir lamaran, data biografi, referensi dan rekomendasi, wawancara, test kemampuan dan kepribadian, test fisik/ fisiologis, test simulasi pekerjaan dan *assessment center*.

g. Membuat penawaran kerja.

Setelah proses seleksi dianggap cukup dan petugas rekrutmen sudah dapat menentukan kandidat terbaik untuk jabatan tertentu, maka selanjutnya perlu dipersiapkan penawaran kerja. Termasuk disini adalah mempersiapkan perjanjian kerja (KKB), memperkenalkan secara lebih mendalam tentang peraturan dan kondisi kerja di perusahaan, dan memastikan kapan kandidat akan mulai bekerja.

h. Mulai bekerja.

Proses rekrutmen tidak berhenti begitu saja setelah kandidat menerima penawaran kerja. Pada saat sudah menjadi pegawai maka yang bersangkutan masih perlu dibantu agar ia dapat bekerja secara optimal dan bertahan untuk waktu yang lama. Pegawai yang bersangkutan harus dimonitor dan dinilai kinerjanya secara teratur, serta diberikan pelatihan dan pengembangan.

2.2.3. Metode dalam Seleksi/ Penempatan

Terdapat beberapa metode yang digunakan untuk mengukur kecocokan orang dengan suatu pekerjaan, salah satunya adalah dengan menggunakan alat ukur psikologis (*potential assessment*). Namun demikian, *potential assessment* memiliki beberapa kelemahan, yaitu tingkat keabsahannya yang masih sangat tergantung pada kemampuan psikolog (Munandar, 2001). Selain itu, tes ini merupakan tes potensi, yang berarti perilaku yang diukur tersebut cenderung berupa potensi yang dimiliki sehingga belum tentu perilaku tersebut muncul dalam performa kerja. Kelemahan lain dari penggunaan tes psikologi adalah keberadaannya saat ini sudah diketahui oleh masyarakat luas sehingga keabsahan hasil peramalannya diragukan karena ada kemungkinan tes tersebut sudah diketahui.

Saat ini dikenal model seleksi berdasarkan kompetensi. Dalam model ini, prediksi keberhasilan karyawan didasarkan pada perilaku kerja aktual yang pernah dilakukan oleh karyawan tersebut. Perilaku yang muncul didasari oleh potensi (yang tidak kelihatan – berupa *motive, traits, dan social role*) dari karyawan. Dengan menyeleksi karyawan berdasarkan pada kompetensinya, maka kebutuhan perusahaan untuk mengadakan pelatihan dapat diminimalisir karena perilaku yang diharapkan sudah tampak. Sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993), bahwa akan lebih efektif dan efisien bagi perusahaan untuk menyeleksi orang yang telah menampilkan perilaku yang diharapkan.

2.2.4. Seleksi berbasis kompetensi

Metode seleksi berbasis kompetensi didasari hipotesa bahwa semakin baik kesesuaian antara persyaratan jabatan dengan kompetensi pemegang jabatan, semakin tinggi performa kerja dan kepuasan kerja (Spencer & Spencer, 1993).

Berdasarkan hal tersebut maka efektivitas pencocokan antara pekerjaan – orang bergantung pada:

- a. Akurasi penilaian kompetensi individual
- b. Model kompetensi pekerjaan

- c. Metode yang digunakan dalam menilai kecocokan antara individu dengan suatu pekerjaan

Berikut ini merupakan beberapa hal yang menunjukkan bahwa sebuah organisasi membutuhkan seleksi berbasis kompetensi (Spencer & Spencer, 1993):

- a. Meningkatkan kemampuan kompetitif perusahaan. Perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya dengan mempekerjakan orang yang mempunyai kapasitas tinggi untuk menampilkan kinerja unggul.
- b. Menurunkan tingkat *turn over*. Kinerja yang tinggi dan kepuasan kerja dapat meramalkan retensi karena pada dasarnya pekerja yang baik tidak perlu dipecat dan karyawan yang puas kecil kemungkinannya untuk berhenti.
- c. Memudahkan rencana suksesi. Organisasi memiliki kebutuhan untuk mengidentifikasi karyawan baru yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin di masa yang akan datang.
- d. Memperpendek masa kurva belajar karyawan baru. Karyawan baru yang memiliki kompetensi yang diisyaratkan suatu jabatan akan menjadi benar – benar produktif dalam waktu yang lebih cepat.
- e. Menentukan kebutuhan pelatihan di masa awal kerja.

2.2.5. Penempatan dan Promosi

Penempatan adalah suatu proses menilai para calon pemegang jabatan dan mencocokkan kualifikasi mereka dengan persyaratan yang telah ditetapkan dari jabatan tersebut (Munandar, 2001).

Promosi merupakan proses seleksi yang dilakukan pada individu – individu yang berkualitas yang telah ada di dalam perusahaan untuk jabatan yang lebih tinggi (Munandar, 2001). Sementara Simamora, H (1995) menyebutkan promosi sebagai suatu perubahan pekerjaan pada karyawan dalam organisasi yang memberikan tugas serta tanggung jawab yang lebih besar dengan disertai peningkatan kompensasi yang diterimanya. Karyawan yang menerima promosi harus memiliki kualifikasi yang lebih baik dibanding kandidat-kandidat yang lainnya, sehingga dapat menyesuaikan kemampuan sesuai dengan tuntutan posisinya agar dapat bertanggung jawab terhadap jabatan baru yang diperoleh. Promosi sering juga disebut sebagai naik jabatan atau naik pangkat. Konsekuensi

yang diperoleh karyawan yang mendapatkan promosi adalah memiliki tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar, selain itu ia juga mendapat gaji dan status yang lebih tinggi serta fasilitas tambahan dari perusahaan.

2.2.6. Keuntungan dan kerugian penempatan karyawan dari dalam perusahaan

Pengisian lowongan jabatan dengan calon dari dalam memiliki beberapa keuntungan. Berikut merupakan beberapa keuntungannya (Stoner, J.A, 1995):

- a. Individu yang direkrut dari dalam perusahaan telah familiar dengan keadaan organisasi dan ini akan memudahkan individu untuk bekerja dengan maksimal.
- b. Meningkatkan kualitas dari calon pemegang jabatan. Karena akan lebih mudah mengetahui kualitas (kekuatan dan kelemahan) dari calon yang berasal dari dalam perusahaan.
- c. Karyawan merasa bahwa kemampuan mereka dihargai sehingga dengan demikian, semangat dan prestasi meningkat.
- d. Dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk mempersiapkan diri terhadap jabatan yang dituju.
- e. Karyawan akan lebih terikat dengan perusahaan dan kecil kemungkinan untuk pindah ke perusahaan lain, dengan kata lain dapat meningkatkan loyalitas karyawan.
- f. Biaya yang dikeluarkan lebih sedikit daripada harus merekrut dari luar organisasi karena calon dari dalam hanya memerlukan sedikit orientasi dan training dibandingkan calon dari luar.
- g. Menguntungkan bagi perusahaan karena setiap karyawan yang ada didalamnya dapat berfungsi penuh.

Tetapi promosi dari dalam juga menimbulkan perasaan tidak puas:

- a. Jika ternyata tidak ada calon di dalam perusahaan yang memenuhi syarat yang telah ditetapkan.
- b. Sumber dari dalam perusahaan dapat mengalami *lack of ideas*, sehingga akhirnya tidak memberikan kinerja yang maksimal. Ini akan mengurangi

kemungkinan perusahaan mendapatkan sudut pandang yang baru, sementara perusahaan membutuhkan suatu arahan inovatif dan baru.

- c. Berkembangnya asumsi bahwa senioritas memberikan peluang besar untuk dipromosikan.
- d. Tim kerja menjadi merasa tidak senang apabila pemimpin mereka yang baru, awalnya memiliki pangkat yang sama dengan mereka, tidak seperti apabila atasan yang baru dari luar.

2.3. JABATAN REDAKSI DI PT.X

PT.X merupakan majalah yang bergerak di bidang desain interior. Unit Kerja Redaksi di PT. X terdiri dari Pemimpin Redaksi, Wakil Pemimpin Redaksi dan Penanggung Jawab Rubrik.

Bagian Redaksi memiliki tugas untuk meliput, menyusun, menulis, atau menyajikan informasi berupa berita, opini, atau *feature*. Redaksi merupakan sisi ideal sebuah media atau penerbitan pers yang menjalankan visi, misi, atau idealisme media.

Pemred/Wapemred membawahi seorang atau lebih Redaktur Pelaksana yang mengkoordinasi para Redaktur (Editor), Koordinator Reporter atau Koordinator Liputan (jika diperlukan), para Reporter dan Fotografer, Koresponden, dan Kontributor. Termasuk Kontributor adalah para penulis lepas (artikel).

Di Bagian Redaksi terdapat Dewan Redaksi atau Penasihat Redaksi. Biasanya terdiri dari Pemred, Wapemred, Redaktur, Pemimpin Usaha, dan orang-orang yang dipilih menjadi penasihat bidang keredaksian. Selain itu juga terdapat Staf Ahli, yakni orang-orang yang memiliki keahlian di bidang keilmuan tertentu yang sewaktu-waktu masukan atau pendapatnya sangat dibutuhkan redaksi untuk kepentingan pemberitaan atau analisis berita.

Bagian lain yang terkait dengan bidang keredaksian adalah Redaktur Pracetak yang membidangi tugas Desain Grafis (Setting, Lay Out, dan Artistik) serta Perpustakaan dan Dokumentasi. Dalam hal tertentu, bagian Penelitian dan Pengembangan (Litbang) dapat masuk ke bagian Redaksi.

<http://stefanusakim.wordpress.com/2007/12/09/manajemen-keredaksian/>.

2.3.1. Tugas Keredaksian

a. Pemimpin Umum (*General Manager*)

Ia bertanggung jawab atas keseluruhan jalannya penerbitan pers, baik ke dalam maupun ke luar. Ia dapat melimpahkan pertanggungjawabannya terhadap hukum kepada Pemimpin Redaksi sepanjang menyangkut isi penerbitan (redaksional) dan kepada Pemimpin Usaha sepanjang menyangkut pengusahaan penerbitan.

b. Pemimpin Redaksi

Pemimpin Redaksi (*Editor in Chief*) bertanggung jawab terhadap mekanisme dan aktivitas kerja keredaksian sehari-hari. Ia harus mengawasi isi seluruh rubrik media massa yang dipimpinnya. Di redaksi mana pun, Pemimpin Redaksi menetapkan kebijakan dan mengawasi seluruh kegiatan redaksional. Ia bertindak sebagai komandan yang perintah atau kebijakannya harus dipatuhi bawahannya. Kewenangan itu dimiliki karena ia harus bertanggung jawab jika pemberitaan mediana digugat oleh pihak lain. Pemimpin Redaksi juga bertanggung jawab atas penulisan dan isi editorial yang merupakan opini redaksi (*Desk opinion*).

c. Dewan Redaksi

Dewan Redaksi biasanya beranggotakan Pemimpin Umum, Pemimpin Redaksi dan Wakilnya, Redaktur Pelaksana, dan orang-orang yang dipandang kompeten menjadi penasihat bagian redaksi. Dewan Redaksi bertugas memberi masukan kepada jajaran redaksi dalam melaksanakan pekerjaan redaksional. Dewan Redaksi pula yang mengatasi permasalahan penting redaksional, misalnya menyangkut berita yang sangat sensitif atau sesuai-tidaknya berita yang dibuat tersebut dengan visi dan misi penerbitan yang sudah disepakati.

d. Redaktur

Redaktur (editor) sebuah penerbitan pers biasanya lebih dari satu. Tugas utamanya adalah melakukan editing atau penyuntingan, yakni aktivitas penyeleksian dan perbaikan naskah yang akan dimuat atau disiarkan. Di internal

redaksi, mereka disebut Redaktur Desk (*Desk Editor*), Redaktur Bidang, atau Redaktur Halaman karena bertanggung jawab penuh atas isi rubrik tertentu dan editingnya. Seorang redaktur biasanya menangani satu rubrik, misalnya rubrik taman, arsitektur, wisata, dan lain sebagainya.

e. Reporter

Di bawah para editor adalah para Reporter. Tugasnya mencari berita lalu membuat atau menyusunnya.

f. Fotografer

Fotografer (wartawan foto atau juru potret) tugasnya mengambil gambar peristiwa atau objek tertentu yang bernilai berita atau untuk melengkapi tulisan berita yang dibuat wartawan tulis. Ia merupakan mitra kerja yang setaraf dengan wartawan tulisan (reporter). Jika tugas wartawan tulis menghasilkan karya jurnalistik berupa tulisan berita, opini, atau *feature*, maka fotografer menghasilkan Foto Jurnalistik (*Journalistic Photography, Photographic Communications*). Fotografer menyampaikan informasi atau pesan melalui gambar yang ia potret. Fungsi foto jurnalistik antara lain menginformasikan (*to inform*), meyakinkan (*to persuade*), dan menghibur (*to entertain*).

g. Bidang Pendukung Redaksi

Bagian yang tak kalah pentingnya untuk membantu kelancaran kerja redaksi adalah bagian Perpustakaan dan Dokumentasi serta bagian Penelitian dan Pengembangan (Litbang). Litbang memantau perkembangan sebuah penerbitan, survei pembaca, dan memberikan masukan-masukan bagi pengembangan redaksional dan bagian lainnya, termasuk pembinaan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia.

<http://stefanusakim.wordpress.com/2007/12/09/manajemen-keredaksian/>.

2.3.2. Pemimpin Redaksi di PT. X

Uraian pekerjaan menguraikan spesifikasi tiap pekerjaan dalam artian aktivitas aktual sehari – hari dan tanggung jawab orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut (Dessler, 1984). Berikut ini akan diberikan gambaran tugas dan tanggung jawab pemimpin redaksi yang mengacu kepada uraian jabatan PT. X. Pemimpin redaksi (pemred) merupakan koordinator dari unit kerja redaksi. Secara struktural, pemred bertanggung jawab kepada pemimpin umum.

1. Fungsi Pemimpin Redaksi

Pemimpin redaksi memiliki fungsi untuk memastikan kualitas isi majalah sesuai dengan tren dan strategi bisnis perusahaan dengan cara merencanakan, memonitor dan mengevaluasi aktivitas dan kualitas artikel, serta mengembangkan dan menjaga hubungan dengan pihak - pihak yang memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

2. Wewenang Pemimpin Redaksi

- a. Pemimpin redaksi memiliki wewenang yang berkaitan dengan pengeluaran unit kerja, seperti: merekomendasikan pembelian barang sesuai dengan kebutuhan operasional redaksi, menyetujui dana operasional yang digunakan dalam setiap kegiatan liputan, dan menentukan besar insentif dari setiap penulisan artikel.
- b. Pemimpin redaksi memiliki wewenang yang berkaitan dengan operasional unit kerja redaksi seperti: menentukan tema tahunan Majalah PT.X, menentukan halaman iklan setiap edisi, mengganti artikel dalam suatu penerbitan, menyetujui ataupun menolak hasil *lay out* dan cetak majalah, serta menentukan biaya operasional redaksi
- c. Dalam hal pengaturan sumber daya manusia, pemimpin redaksi memiliki wewenang untuk melakukan rotasi bawahan dan merekrut staf baru.

3. Hubungan kerja Pemimpin Redaksi

Pemimpin redaksi memiliki hubungan kerja secara:

- a. Internal (seluruh unit kerja di dalam perusahaan).

Pemimpin redaksi mendapatkan informasi mengenai jumlah penjualan majalah setiap bulan, mengkoordinasikan *lay-out* bulanan dan standar *lay out* secara keseluruhan, merekomendasikan foto yang harus dimuat, mengkoordinasikan kualitas dan hasil cetak, memberikan daftar iklan bulanan, mengkomunikasikan letak iklan, memberitahukan kebutuhan pelatihan untuk redaksi, memberitahukan & menentukan pembayaran untuk penulisan artikel.

b. Eksternal (dengan pihak narasumber dan percetakan)

Pemimpin redaksi mencari informasi mengenai kemungkinan kerjasama dengan pihak lain kemudian memberitahukan bentuk kerjasama dengan majalah PT. X. Selain itu pemimpin redaksi juga mengkoordinasikan kualitas cetak majalah dengan pihak percetakan.

2.3.3. Visi & Misi PT. X

Saat ini PT. X belum memiliki visi & misi secara tertulis, tetapi dari hasil wawancara dengan pemimpin umum perusahaan dan pemimpin redaksi, penulis menyimpulkan gambaran visi & misi PT. X sebagai berikut:

”Menjadi majalah desain interior yang mengedepankan kualitas dengan selalu memberikan sumber informasi dan inspirasi kepada masyarakat.”

3. ANALISIS PEMECAHAN MASALAH

3. 1. Analisis Masalah

Sebelum menguraikan langkah - langkah pemecahan masalah, terlebih dahulu akan dikemukakan rangkuman masalah di PT. X seperti yang telah dipaparkan pada Bab I.

Saat ini di PT. X ada banyak keluhan mengenai kinerja dari pemimpin redaksi. Keluhan ini datang dari atasan, bawahan dan juga dari karyawan unit kerja lainnya di PT. X. Hal ini juga diakui oleh pemimpin umum PT X, yang mengatakan bahwa pemimpin redaksi belum dapat menjalankan tuntutan tugasnya secara optimal sebagai pemimpin redaksi PT. X dimana hal ini memberi dampak yang luas bagi performa perusahaan khususnya pada unit kerja redaksi.

Berikut merupakan rangkuman keluhan yang disampaikan oleh staf redaksi mengenai kinerja dari pemimpin redaksi PT. X:

- a. Tidak mampu menjalin komunikasi 2 arah yang efektif dengan penanggung jawab redaksi
- b. Kemampuan *entrepreneurial* masih kurang, yaitu belum mampu membuat produk menjadi lebih baik, masih bergantung pada bawahan
- c. Tidak memiliki ide kreatif sendiri, masih bergantung pada bawahan
- d. Fungsi *networking* dalam merepresentasikan majalah keluar belum terealisasi dengan baik
- e. Tidak mampu melakukan *empowering* terhadap bawahan
- f. Belum mampu menciptakan suatu trend yang baru untuk kemudian diikuti oleh majalah sejenis lainnya (kompetitor)
- g. Belum mampu menciptakan strategi yang unik untuk dilaksanakan oleh unit kerja redaksi sebagai ujung tombak perusahaan
- h. Tidak melakukan proses *coaching* maupun pemberian *reward & punishment* kepada bawahan

3.2. Pemecahan Masalah

Pemimpin redaksi telah bekerja di PT. X sejak perusahaan ini berdiri, dimana sebelum menjabat sebagai pemimpin redaksi, ia dipercayakan untuk memegang jabatan wakil pemimpin redaksi. Hingga kemudian ia diangkat menjadi pemimpin redaksi dengan pertimbangan senioritas dan lamanya bekerja di perusahaan tersebut. Pengangkatan berdasarkan senioritas ini dilakukan sebagai penghargaan atas pengabdianya selama ini kepada perusahaan, walaupun pada kenyataannya proses pengangkatan karyawan berdasarkan senioritas tidak memberikan kepastian bahwa karyawan yang bersangkutan akan menjalankan tugasnya dengan baik. Hal ini disebabkan karena dari awal tidak ada jaminan bahwa individu pemegang jabatan merupakan orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut dimana ia sejalan dengan kompetensi yang dituntut pada jabatannya. Sementara idealnya, untuk menempatkan seorang karyawan dalam suatu jabatan harus mempertimbangkan kesesuaian individu dengan pekerjaan. Untuk melihat kesesuaian antara pekerjaan - orang harus mempertimbangkan:

- a. Akurasi penilaian kompetensi individual
- b. Model kompetensi pekerjaan
- c. Metode yang digunakan dalam menilai kecocokan antara individu dengan suatu pekerjaan

Dengan kata lain, seorang karyawan diharapkan memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatannya dan prestasi yang pernah diraih, agar karyawan yang bersangkutan handal dalam menjalankan tugas yang diberikan.

Metode seleksi berbasis kompetensi didasari hipotesa bahwa semakin baik kesesuaian antara persyaratan jabatan dengan kompetensi pemegang jabatan, semakin tinggi performa kerja dan kepuasan kerja (Spencer & Spencer, 1993).

Proses pengangkatan pemimpin redaksi ini didasarkan pada keputusan yang dibuat oleh beberapa orang level pemimpin di PT. X, tidak melalui suatu proses penilaian yang terstandarisir, yaitu pengukuran kompetensi. Selama ini, parameter untuk menilai kemampuan seorang karyawan yang digunakan di perusahaan dilakukan melalui observasi selama ia bekerja dan penilaian langsung oleh pimpinan perusahaan.

Sementara untuk mengangkat seorang karyawan kepada suatu jabatan tertentu memerlukan suatu proses yang disebut dengan penempatan. Penempatan merupakan suatu proses menilai calon dan mencocokkan kualifikasi mereka dengan persyaratan yang telah ditetapkan dari pekerjaan (Munandar, 2001).

Proses penempatan yang tidak melalui proses yang terstandarisir, umumnya akan memiliki masalah dimana individu pemegang jabatan akan terjebak dalam aktivitas mengikuti prosedur yang ada dan melupakan target jangka panjang. Sehingga orang – orang yang berada di dalam jabatan tersebut hanya mampu bekerja sesuai dengan *minimum requirement*.

Metode yang paling tepat untuk dilakukan dalam proses penempatan adalah dengan menggunakan model kompetensi (Palan, 2007). Hal ini dikarenakan oleh proses penempatan berdasarkan kompetensi didasarkan pada karakteristik pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Pada proses penempatan berdasarkan kompetensi ada kepastian bahwa karyawan yang diangkat memiliki karakteristik pribadi dan keahlian yang sesuai dengan jabatan yang akan ditempati

Berikut merupakan keunggulan dari proses penempatan yang menggunakan pendekatan kompetensi (Spencer & Spencer, 1993):

- a. Dapat memberikan gambaran lengkap mengenai persyaratan – persyaratan dari jabatan yang akan diduduki sehingga proses wawancara menjadi lebih sistematis.
- b. Meningkatkan kemungkinan untuk memilih karyawan yang akan berhasil dalam pekerjaannya karena pendekatan kompetensi tidak sekedar mengukur pengetahuan dan keterampilan seseorang tetapi lebih mengukur sejauhmana keterampilan tersebut diaplikasikan dalam bentuk perilaku yang mengarah pada keberhasilan kinerja.
- c. Akan lebih efektif dan efisien bagi perusahaan untuk menyeleksi orang yang telah menampilkan perilaku yang diharapkan.

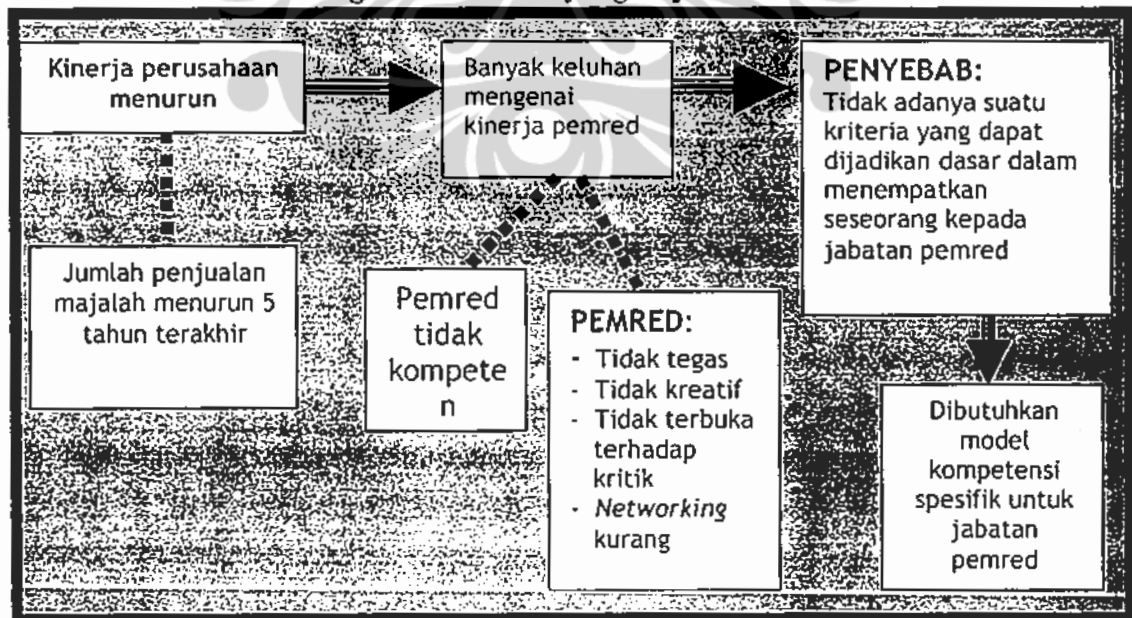
Model kompetensi dapat dijadikan acuan untuk melihat karakteristik apa yang harus dimiliki oleh seseorang untuk suatu posisi. Dengan kata lain, perusahaan harus memiliki standar atau acuan yang jelas mengenai kompetensi yang dibutuhkan untuk dapat menampilkan kinerja efektif dalam suatu jabatan,

sehingga dapat memilih orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa sejumlah masalah yang terjadi di PT. X disebabkan oleh tidak terdapatnya penetapan yang jelas dan terstandar mengenai keahlian yang dibutuhkan pada jabatan pemimpin redaksi. Untuk mengatasi kondisi tersebut, diperlukan suatu model kompetensi pada jabatan pemimpin redaksi untuk kemudian diterapkan di PT. X dalam memilih dan menempatkan seorang staf redaksi untuk memegang jabatan pemred yang akan berakhir jabatannya dalam waktu dekat. Penyusunan model kompetensi pada jabatan pemimpin redaksi di PT. X ini akan lebih difokuskan kepada kompetensi spesifik (*specific competency*), karena dalam proses penempatan pemimpin redaksi ini lebih cenderung menggunakan kompetensi spesifik. Yang dimaksud dengan kompetensi spesifik adalah kompetensi - kompetensi yang dibutuhkan oleh suatu tingkatan jabatan untuk dapat menampilkan kinerja yang baik. Untuk dapat menentukan kompetensi spesifik, maka perlu dilakukan peninjauan terhadap uraian jabatan pada jabatan pemimpin redaksi PT. X, wawancara dengan pemimpin umum dan diskusi dengan para staf unit kerja redaksi.

Gambar 3.1

Ringkasan masalah yang terjadi di PT. X



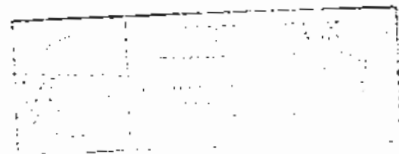
3.3. Langkah – langkah pemecahan masalah

Penyusunan model kompetensi ini terdiri dari beberapa tahapan yang mengacu kepada Studi singkat panel ahli (*expert panel*) dari Spencer&Spencer (1993). Penyusunan Model Kompetensi yang dilaksanakan penulis dibagi atas 3 tahapan, yaitu persiapan, penyusunan dan final.

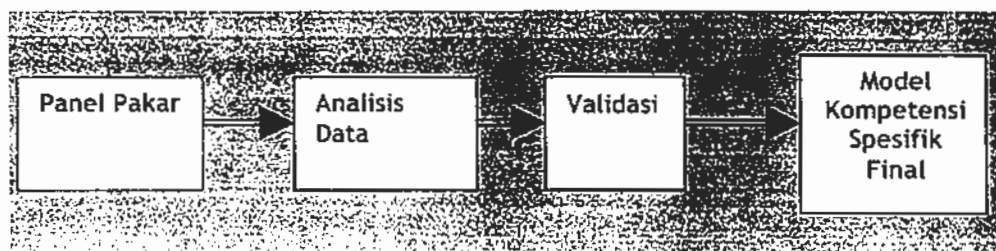
A. Tahap Persiapan

Pada tahap ini dilakukan identifikasi tujuan dari penyusunan model kompetensi pemimpin redaksi PT. X. Pada tahap ini dikumpulkan data – data yang diperlukan untuk penyusunan kompetensi yang mencakup *job desc* (lampiran 1), struktur organisasi (lampiran 2), membuat jadwal penyusunan kompetensi (lampiran 3) serta menentukan anggota *expert panel* yang akan dilibatkan dalam penyusunan model kompetensi. Anggota dari *expert panel* yang akan terlibat dalam penyusunan model kompetensi yang baru ini adalah pihak-pihak yang dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai tentang pekerjaan sebagai pemimpin redaksi. Panel ini terdiri dari para staf unit kerja redaksi, wakil pemimpin redaksi dan staf ahli yang dimiliki oleh perusahaan. Metode *expert panel* ini dipilih karena lebih cepat dan efisien dalam mengumpulkan data, meningkatkan pengetahuan anggota panel tentang konsep kompetensi sehingga keterlibatan mereka diharapkan dapat membantu temuan – temuan yang bermanfaat dalam pengembangan model kompetensi selanjutnya. Dengan melibatkan orang – orang yang ahli dan berpengalaman dalam bidang redaksi ini, diharapkan akan menghasilkan data yang lebih akurat dibandingkan dengan metode pengumpulan data lainnya.

Berikut merupakan tahap – tahap yang akan dilaksanakan dalam proses penyusunan model kompetensi spesifik pemimpin redaksi PT. X:



Gambar 3.2. Penyusunan model kompetensi spesifik pada jabatan Pemimpin Redaksi di PT. X



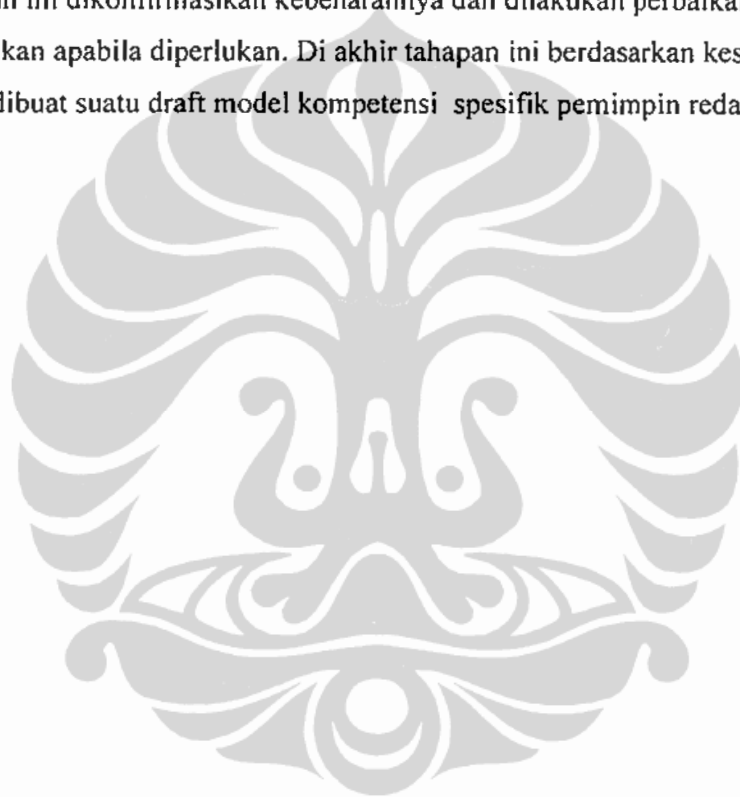
B. Tahap Penyusunan

Pada tahap ini, expert panel yang telah ditentukan kemudian membahas tentang pekerjaan dari seorang pemimpin redaksi, kriteria pemimpin redaksi yang dibutuhkan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi dan keberhasilan yang diharapkan dari seorang pemimpin redaksi. Berdasarkan hal tersebut, diskusi panel akan membahas mengenai kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin redaksi dalam mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya. Diskusi panel kemudian akan menghasilkan beberapa kompetensi spesifik pemimpin redaksi. Selain itu juga dapat dilakukan identifikasi kompetensi Pemimpin Redaksi PT. X dengan melakukan analisa dari deskripsi jabatan. Kemudian juga diperoleh data tambahan dengan menggunakan pendekatan *behavioral event interview* kepada pemegang jabatan pemimpin redaksi saat ini. Selanjutnya dilakukan analisa hasil identifikasi kompetensi yang mengacu pada kriteria yang telah ditetapkan. Setelah dapat memahami tanggung jawab utama dan kompleksitas dari pekerjaan dari setiap tingkatan, maka penulis berusaha membuat suatu usulan model kompetensi spesifik bagi pemimpin redaksi. Kemudian setiap kompetensi akan didefinisikan secara jelas, termasuk juga ditentukan indikator perilaku untuk setiap level kompetensi spesifik. Usulan model kompetensi yang telah dibuat oleh penulis kemudian diajukan kepada *expert panel* untuk kemudian didiskusikan dan diberikan nomor urut pada masing – masing kompetensi tersebut menurut tingkat kepentingan dan pengaruhnya

terhadap keberhasilan pemimpin redaksi. Kompetensi spesifik ini dapat dilihat pada lampiran 4.

C. Tahap Final

Mengadakan pertemuan dan mempresentasikan model kompetensi yang telah selesai disusun kepada para pengambil keputusan penting di dalam organisasi. Para pengambil keputusan penting ini meliputi pemimpin perusahaan, pemegang jabatan yang akan mengaplikasikan dan menjadi pengguna model kompetensi ini serta staf unit kerja redaksi. Model kompetensi yang telah disusun ini dikonfirmasi kebenarannya dan dilakukan perbaikan – perbaikan apabila diperlukan. Di akhir tahapan ini berdasarkan kesimpulan hasil dibuat suatu draft model kompetensi spesifik pemimpin redaksi.



4. USULAN PEMECAHAN MASALAH

Pada bab sebelumnya telah dibahas mengenai analisis pemecahan masalah dan langkah - langkah dalam pemecahan masalah. Bab ini berisi usulan pemecahan masalah, yaitu model kompetensi spesifik pada jabatan pemimpin redaksi di PT. X.

Penentuan kompetensi spesifik Pemimpin Redaksi PT. X mengacu pada :

- a. Uraian jabatan dan deskripsi kegiatan sehari – hari yang dilakukan oleh pemimpin redaksi.
- b. Kemampuan / keahlian yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin redaksi (berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pemimpin umum, staf redaksi dan pemangku jabatan pemimpin redaksi saat ini).

Penulis kemudian mengusulkan enam kompetensi spesifik untuk jabatan pemimpin redaksi PT. X, yaitu:

- a. *Managing Others*
- b. *Planning & Organizing*
- c. *Entrepreneurial Skill*
- d. *Networking*
- e. *Creativity*
- f. *Concern for Excellent*

Pengertian dan level kompetensi spesifik untuk jabatan pemimpin redaksi PT. X dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.1. Kompetensi Spesifik Pemimpin Redaksi PT.X

NO	KOMPETENSI	PENGERTIAN	LEVEL
1	<i>Managing Others</i>	Mampu mengatur dan mengarahkan anggota tim sehingga dapat bekerja dengan efektif, termasuk menjadi panutan, memberikan <i>coaching</i> , motivasi, dan <i>feedback</i> kepada anggota tim kerja, serta mampu mengelola konflik yang terjadi di antara anggota tim kerja.	5

2	<i>Planning & Organizing</i>	Kemampuan untuk menyusun dan mengembangkan rencana secara efektif, mengkoordinir aktivitas kerja, membuat suatu keputusan untuk menyelesaikan masalah yang muncul, serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan penggunaan sumber daya agar target kerja tercapai.	5
3	<i>Entrepreneurial Skill</i>	Kemampuan untuk mengemukakan suatu gagasan baru, inisiatif; bersedia mengambil risiko dalam pelaksanaan gagasan dan inisiatif tersebut, mampu menciptakan peluang baru yang berhubungan dengan strategi meningkatkan kualitas isi majalah.	4
4	<i>Networking</i>	Kemampuan untuk mengidentifikasi, membangun, dan memelihara hubungan baik serta mengambil manfaat positif dari hubungan dengan pihak lain untuk kepentingan organisasi.	4
5	<i>Creativity</i>	Mampu melihat suatu situasi melalui perspektif yang berbeda (<i>multiple perspectives</i>). Memiliki kemampuan untuk menghasilkan ataupun menciptakan sesuatu yang baru. Memberikan solusi atas masalah dengan menggunakan metode dan proses yang beragam.	4
6	<i>Concern for Excellent</i>	Dorongan untuk bekerja dengan lebih baik, mencapai hasil atau melampaui standar keberhasilan, baik internal (kinerja sendiri di masa lalu) ataupun eksternal (kinerja orang lain dan target perusahaan).	5

Secara lengkap, model kompetensi spesifik, definisi operasional pada masing – masing kompetensi, level serta alasan mengapa penulis mengusulkan kompetensi tersebut dapat di lihat pada lampiran 4.

Definisi serta level kompetensi dalam model kompetensi yang diusulkan mengacu pada kamus kompetensi Spencer & Spencer (1993) dan LOMA (1998) serta beberapa literatur terkait, dengan perubahan secukupnya disesuaikan dengan kondisi perusahaan.

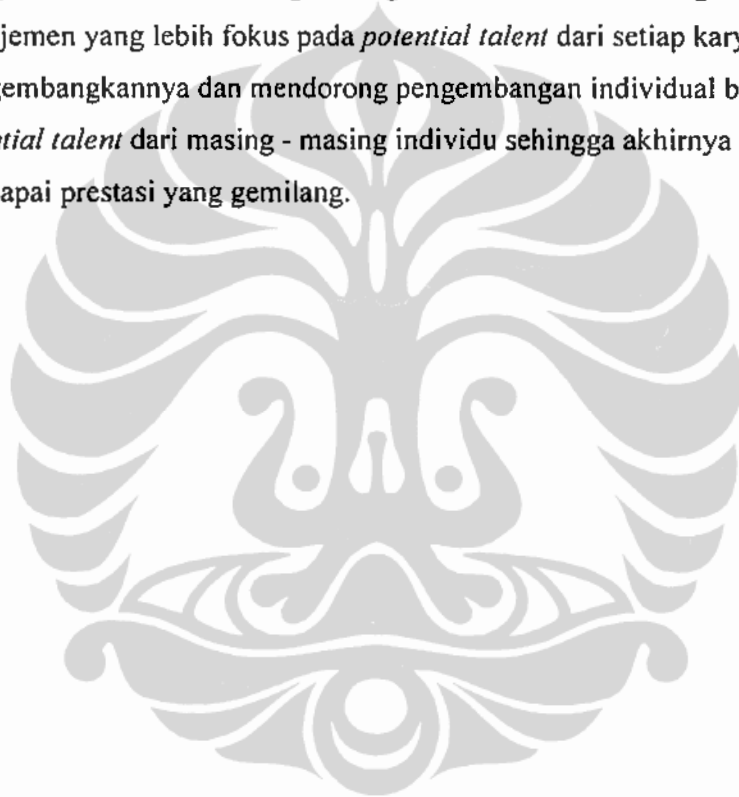
Level kontinum yang dipergunakan dalam model kompetensi ini berkisar antara satu sampai lima. Level satu merupakan tingkat kompetensi terendah yang menunjukkan perilaku yang tidak efektif sedangkan level lima sudah mendeskripsikan perilaku yang lebih kompleks untuk dapat dilakukan oleh seseorang yang memiliki kompetensi tersebut. Penentuan level terhadap kompetensi ini ditentukan atas dasar seberapa banyak dan seberapa besar kompetensi tersebut dibutuhkan oleh masing-masing tingkat jabatan untuk dapat menampilkan unjuk kerja yang optimal.

4.1. Saran

- a. Di akhir proses penyusunan model kompetensi spesifik pada jabatan pemimpin redaksi ini sebaiknya dilakukan pertemuan dengan pihak pemimpin perusahaan untuk mendapatkan persetujuan mengenai kesesuaian kompetensi yang telah disusun dengan kompetensi yang diharapkan pada jabatan tersebut.
- b. Model kompetensi spesifik ini merupakan salah satu tahap dalam proses pemecahan masalah yang dihadapi oleh PT. X yang dapat dijadikan acuan oleh perusahaan dan karyawan. Bagi perusahaan untuk mempromosikan karyawan kepada jabatan pemimpin redaksi, kompetensi ini dapat dijadikan acuan untuk mengambil keputusan dalam proses promosi karyawan unit kerja redaksi kepada jabatan pemimpin redaksi PT. X. Bagi karyawan, model kompetensi ini dapat dijadikan informasi untuk mengetahui kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan apabila ingin menjabat sebagai pemimpin redaksi. Sehingga pada proses selanjutnya dapat dipastikan bahwa calon pemegang jabatan memang memiliki kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan untuk memegang jabatan tersebut.
- c. Selanjutnya disarankan juga kepada perusahaan untuk mulai merumuskan visi & misi perusahaan sehingga berikutnya dapat disusun kompetensi inti dan juga kompetensi spesifik untuk seluruh karyawan di PT. X.
- d. Setelah model kompetensi PT. X selesai tersusun, maka sebaiknya mulai dipraktekkan manajemen SDM yang berbasis kompetensi. Sehingga terjadi perubahan pengelolaan karyawan dari berdasarkan apa yang dimiliki oleh

individu tersebut (potensi) kepada apa yang dapat dilakukannya (kemampuan). Dalam manajemen SDM berbasis kompetensi, semua proses yang terkait dengan perekrutan, seleksi, pengembangan dan perencanaan suksesi, manajemen kinerja, manajemen karir, dan kompensasi semua didasarkan pada kompetensi.

- e. Selain menerapkan manajemen SDM yang berbasis kompetensi, juga terdapat cara untuk mengembangkan kompetensi karyawan yaitu melalui *Talent Based Management*. Sehingga penulis turut mengusulkan kepada manajemen PT.X untuk mengembangkan *Talent Based Management*, yaitu manajemen yang lebih fokus pada *potential talent* dari setiap karyawan, mengembangkannya dan mendorong pengembangan individual berdasarkan *potential talent* dari masing - masing individu sehingga akhirnya dapat mencapai prestasi yang gemilang.



DAFTAR REFERENSI

- Armstrong, M. *Strategic Human Resource Management: A guide to Action*. Jakarta: BIP – Gramedia Group. 2003.
- Cooper, Kenneth C. *Effective Competency Modelling & Reporting: A step by step Guide for Improving Individual & Organizational Performance*. Toronto: Amacom Publications. 2000.
- Dessler, Gary. *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Jakarta: Penerbit Erlangga. 1984.
- Hay Management Consultant. April 2001. *Kompetensi*. Majalah manajemen manusia, nomor 3, Tahun II
- Klinvex, K.C., O Connerl, M.S., & Klinvex, C.P. *Hiring Great People*. New York: McGraw- Hill. 1999.
- Loma. *LOMA's Competency Dictionary*. 1998.
- Lucia, Anntoinette D. Lepsinger, Richard. *The Art and Science Competency model, pinpointing Critical Success Factor in Organization*. San Fransisco: Jossey- Bass Pfeiffer. 1999.
- McShane, Steven L. & Von Glinov, Mary Ann. *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*, Third Edition. New York: Mc. Graw – Hill Companies. 2005.
- Munandar A. S. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI Press). 2001.
- Palan, R. *Competency Management – A Practitioner's Guide*. Jakarta: Penerbit PPM. 2007.
- Papu. 2001. Dalam www.e-psikologi.com/epsi/industri_detail.asp?id diakses pada tgl 21 April 2008.
- Prihadi, S. F. *Assesment Center. Identifikasi, pengukuran dan pengembangan kompetensi*, Jakarta: Gramedia pustaka utama. 2004.
- Shermon, G. *Competency Based HRM : A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment & Development Center*. New Delhi: Tata McGraw Hill. 2004.
- Simamora, H. *Manajemen Sumber daya manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. 1995.

Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M. *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York: John Willey & Son, Inc. 1993.

Stoner, J. A. *Management*. Sixth Edition. Prentice – Hall International, Inc. 1995.

Wood , Robert. & Payne , Tim. *Competency based recruitment and selection, A practical Guide*. New York: John Wiley & Son, Inc. 1999.

<http://stefanusakim.wordpress.com/2007/12/09/manajemen-keredaksian/>. Diakses pada tanggal 6 Mei 2008







Lampiran 1
Job Description
Pemimpin Redaksi PT. X

	URAIAN JABATAN	REVISI	
		HALAMAN	
APPROVAL			
Nama Jabatan	Pemimpin Redaksi	Pimpinan Umum	Pemegang Jabatan
Bagian	Redaksi		

1. PERAN UTAMA

Memastikan kualitas isi majalah sesuai dengan tren dan strategi bisnis perusahaan dengan cara merencanakan, memonitor dan mengevaluasi aktivitas dan kualitas artikel, mengembangkan dan menjaga hubungan dengan pihak-pihak yang memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

2. HUBUNGAN ORGANISASI

PEMASOK		PENGGUNA	PELAKSANA
INTERNAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ SIRKULASI ■ ARTISTIK ■ FOTOGRAFI ■ PRODUKSI ■ IKLAN ■ PERSONALIA ■ KEUANGAN 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">PEMIMPIN UMUM</div>	INTERNAL
EKSTERNAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ NARA SUMBER ■ PERCETAKAN ■ PRA CETAK 	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">PEMIMPIN REDAKSI</div>	EKSTERNAL
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">WAKIL PEMIMPIN REDAKSI</div>	

3. DIMENSI PEKERJAAN

FINANSIAL		NON FINANSIAL	
Budget Expenditure	Rp. 200.000.000,-/bulan	Jumlah Bawahan	11 orang
Lain-lain	-	Jumlah Laporan	2 laporan

4. KEWENANGAN (Pengeluaran – Kebijakan operasional – Karyawan dan Penggajian – Penentuan harga dan kontrak kerja)

- Pengeluaran : Merekomendasikan pembelian barang sesuai kebutuhan operasional redaksi, menyetujui dana operasional yang digunakan dalam kegiatan liputan, menentukan besar insentif penulisan artikel
- Operasional : Menentukan tema tahunan Majalah Griya Asri, mengganti artikel dalam suatu penerbitan, menyetujui hasil lay out dan cetak majalah, menentukan kualitas dan biaya operasional redaksi
- Sumber daya manusia : Merotasi bawahan, merekrut staf

	URAIAN JABATAN	REVISI	
		HALAMAN	
		APPROVAL	
Nama Jabatan	Pemimpin Redaksi	Pimpinan Umum	Pemegang Jabatan
Bagian	Redaksi		

5. DIMENSI PEKERJAAN

AKUNTABILITAS	KEGIATAN	PENGUKURAN
<p>1. Rencana kerja Memastikan tersedianya rencana kerja divisi yang diturunkan dari rencana bisnis perusahaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menganalisa rencana bisnis perusahaan ■ Menyusun dan mengevaluasi rencana kerja dan anggaran operasional divisi secara periodik ■ Mengkomunikasikan dan memonitor pelaksanaan rencana kerja kepada departemen-departemen yang ada dalam satu divisi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Akurasi analisa ■ Ketepatan waktu ■ Jumlah keluhan ■ Keterlambatan pelaksanaan rencana kerja
<p>2. Penerbitan Majalah Memastikan penerbitan majalah sesuai dengan aturan perusahaan dan sesuai dengan harapan dari pembaca</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menganalisa tren-tren dan topik yang mempunyai daya jual bagi majalah, menentukan tema tahunan majalah ■ Mereviu, menganalisa dan mengevaluasi <i>content</i>, kualitas dan penjualan majalah yang akan diterbitkan ■ Mengkoordinasikan pemuatan iklan dan merekomendasikan alokasi iklan sesuai dengan permintaan dari bagian iklan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Akurasi analisa ■ Ketepatan penentuan tema ■ Ketepatan evaluasi ■ Ketepatan waktu ■ Jumlah keluhan
<p>3. Networking Mengembangkan hubungan dengan pihak eksternal perusahaan dalam rangka membangun hubungan dan kerja sama jangka panjang</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menjajaki, membangun dan menjaga relasi dengan pihak asosiasi dan perkumpulan, supplier dll) ■ Mencari nara sumber dan menggali informasi bagi kepentingan perusahaan ■ Menganalisa kemungkinan kerja sama yang dapat dijalin dengan pihak eksternal 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Akurasi analisa ■ Ketepatan rekomendasi ■ Jumlah relasi/kerjasama baru
<p>4. Koordinasi Memastikan koordinasi antar rubrik dan antar departemen berjalan dengan baik</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Memonitor koordinasi harian antar departemen, memimpin rapat koordinasi secara periodik ■ Menganalisa permasalahan dan mengambil keputusan apabila terjadi perselisihan antar departemen dan meng-update artikel-artikel yang berkaitan dengan majalah griya asri ■ Merumuskan metoda koordinasi yang efektif antar departemen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jumlah keluhan ■ Akurasi analisa ■ Ketepatan & kecepatan pengambilan keputusan
<p>5. Pengembangan SDM Memastikan tersedianya rekomendasi pengembangan kompetensi sumber daya manusia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menganalisa kemampuan karyawan berdasarkan hasil kerjanya ■ Merekomendasikan program pengembangan kemampuan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Akurasi analisa ■ Ketepatan rekomendasi

	URAIAN JABATAN	REVISI	
		HALAMAN	
APPROVAL			
Nama Jabatan	Pemimpin Redaksi	Pimplan Umum	Pemegang Jabatan
Bagian	Redaksi		

6. TANTANGAN DAN PERMASALAHAN (Tantangan, Hambatan dan permasalahan terkait dalam pelaksanaan pekerjaan)

TANTANGAN & PERMASALAHAN	PENGARUH	CARA MENGATASI/MEMPERBAIKI
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kompetisi yang tinggi antar media sejenis ■ Redaksi mengalami konflik kepentingan dalam melaksanakan tugas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mempengaruhi penjualan dan citra majalah ■ Menghambat kelancaran proses penerbita 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mencari informasi tren terbaru melalui networking dengan berbagai pihak ■ Melakukan counseling terhadap bawahan ■ Merekomendasikan tindakan dan pemecahan masalah

7. HUBUNGAN KERJA (Pihak-pihak yang memiliki hubungan kerja dengan posisi ini)

	KONTAK	TUJUAN
I N T E R N A L	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sirkulasi ■ Artistik ■ Fotografi ■ Produksi ■ Iklan ■ Personalia ■ Keuangan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Memberitahukan jumlah penjualan bulan ■ Mengkoordinasikan lay-out bulanan dan standar lay out secara keseluruhan ■ Merekomendasikan foto yang harus dimuat ■ Mengkoordinasikan kualitas dan hasil cetak ■ Memberikan daftar iklan bulanan ■ Mengkomunikasikan letak iklan ■ Memberitahukan kebutuhan pelatihan untuk redaksi ■ Memberitahukan & menentukan pembayaran untuk penulisan artikel
E K S T E R N A L	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nara sumber ■ Percetakan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mencari informasi kemungkinan kerjasama ■ Memberitahukan bentuk kerjasama dengan majalah Griya Asri ■ Mengkoordinasikan kualitas cetak

8. KUALIFIKASI JABATAN

Pendidikan	S1 Arsitektur/Desain
Pengalaman Kerja	5 Tahun (redaksi)
Skills/Kompetensi	Komputer (MS Office), Menulis artikel, Networking
Persyaratan khusus	Memiliki kemampuan manjerial dan kepemimpinan

	URAIAN JABATAN	REVISI	
		HALAMAN	
		APPROVAL	
Nama Jabatan	Pemimpin Redaksi	Pimpinan Umum	Pemegang Jabatan
Bagian	Redaksi		

9. KONDISI LINGKUNGAN KERJA (Lokasi dan kondisi lingkungan kerja posisi ini)

Dalam ruangan	80% berada di dalam ruangan ber-AC
Luar ruangan	20% melakukan liputan di luar ruangan

10. INDIVIDUAL RESPONSIBILITY

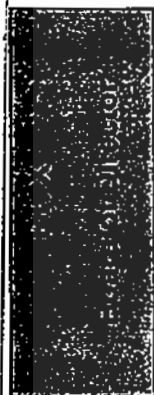
- Berperan sebagai salah satu Board of Director di perusahaan induk

11. OTHERS

- Terlibat dalam kegiatan-kegiatan pengembangan bisnis perusahaan



Lampiran 2
Struktur Organisasi
PT.X



Pemimpin Umum

Sekretaris Perusahaan

Pemimpin Redaksi

Wk. Pemimpin Redaksi

Sekretaris Redaksi

Redaktur Bahasa

Pemimpin Perusahaan

Wk. Pemimpin Perusahaan

Koordinator Keuangan & Administrasi

Staf Umum

PJ Keuangan

PJ Pembukuan

PJ Personalia

Koordinator Sirkulasi & Promosi

PJ Sirkulasi

WPJ Sirkulasi

Staf Sirkulasi

PJ Promosi

Staf Promosi

Koordinator Iklan

PJ Iklan

WPJ Iklan

Staf Iklan

Koordinator Redaksi

PJ Redaksi Interior

PJ Redaksi Taman

PJ Redaksi Umum

PJ Editor

PJ Foto

WPJ Foto

Staf Foto

Koordinator Artistik & Produksi

PJ Artistik

WPJ Artistik

Staf Artistik

PJ Produksi



Lampiran 3
Jadwal Penyusunan
Kompetensi

Jadwal Pelaksanaan Penyusunan Kompetensi Spesifik Pemimpin Redaksi PT. X

KEGIATAN	MEI				JUNI				JULI			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	
A. Persiapan												
Pertemuan dengan pemimpin perusahaan												
Mengumpulkan data – data (job desc, struktur)												
Menentukan anggota expert panel												
B. Penyusunan												
Diskusi Expert Panel												
BEI dengan pemimpin redaksi												
Analisis data												
Penyusunan model kompetensi sementara												
C. Final												
Penyusunan laporan												
Presentasi di depan pemimpin perusahaan												
Model Kompetensi final												
Sosialisasi model kompetensi												



Lampiran 4
Usulan Kompetensi Spesifik
Pemimpin Redaksi PT. X

1. MANAGING OTHERS

Definisi :

Mampu mengatur dan mengarahkan anggota tim sehingga dapat bekerja dengan efektif, termasuk menjadi panutan, memberikan *coaching*, motivasi, dan *feedback* kepada anggota tim kerja, serta mampu mengelola konflik yang terjadi di antara anggota tim kerja.

Level	Indikator Perilaku
1	Pasif, menerima hasil kerja bawahan apa adanya, lebih berorientasi pada penyelesaian tugas saja.
2	Memberikan instruksi secara mendetail dan/atau mendemonstrasikan cara untuk menyelesaikan suatu tugas. Menanyakan kepada bawahan akan hal – hal yang dibutuhkan bawahan dalam melaksanakan tugasnya
3	Menyelesaikan konflik, menjaga produktivitas kelompok dalam melakukan aktivitasnya, memastikan aktivitas kelompok tidak terganggu.
4	Memiliki keinginan untuk membantu dan mengembangkan potensi bawahan dengan menyediakan waktu dan tenaga dalam membagikan pengetahuan. Memberikan umpan balik positif, semangat dan dorongan kepada anggota tim kerja dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja bawahan.
5	Mengembangkan komunikasi 2 arah dengan anggota tim kerja dengan melakukan <i>coaching</i> dan <i>counselling</i> ; dapat mengambil peran sebagai fasilitator dalam mengelola konflik, membangkitkan antusiasme dan komitmen anggota tim kerja dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

2. PLANNING & ORGANIZING

Definisi :

Kemampuan untuk menyusun dan mengembangkan rencana secara efektif, mengkoordinir aktivitas kerja, membuat suatu keputusan untuk menyelesaikan masalah yang muncul, serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan penggunaan sumber daya agar target kerja tercapai.

Level

Indikator Perilaku

1

Memiliki daftar rencana yang telah disusun namun belum mampu melakukan koordinasi kepada anggota tim kerja secara akurat dan efisien.

2

Mampu menyusun jadwal kerja harian, membagi tugas kepada anggota tim kerja serta melakukan koordinasi sehingga tugas dapat selesai tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

3

Mampu mengintegrasikan jadwal kerja dalam perusahaan beserta dengan sumber daya yang diperlukan; membuat rancangan rencana kerja dan menetapkan prosedur untuk memonitor hasil pendelegasian.

4

Mampu mengembangkan rencana kerja jangka pendek secara tepat dan terintegrasi antar bagian di dalam perusahaan serta memberikan penyelesaian terhadap masalah yang dihadapi oleh unit kerja.

5

Menetapkan rencana jangka panjang dalam rangka pengembangan organisasi untuk menghadapi tantangan bisnis. Mengantisipasi seluruh hambatan kerja yang ada, memberikan alternatif solusi dan mengatur penyelesaiannya serta melakukan evaluasi terhadap jalannya kinerja dari setiap karyawan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

3. ENTREPRENEURIAL SKILL

Definisi :

Kemampuan untuk mengemukakan suatu gagasan baru, inisiatif; bersedia mengambil risiko dalam pelaksanaan gagasan dan inisiatif tersebut, mampu menciptakan peluang baru yang berhubungan dengan strategi meningkatkan kualitas isi majalah.

Level	Indikator Perilaku
1	Mengikuti prosedur yang telah ada di dalam perusahaan dan bekerja sesuai dengan prosedur tersebut.
2	Aktif memberikan ide-ide untuk meningkatkan kualitas isi majalah; melakukan tindakan proaktif sesuai dengan kebutuhan. Melakukan identifikasi hal – hal yang diminati oleh pelanggan
3	Bersikap proaktif untuk memberikan pelayanan atau melakukan melebihi ekspektansi konsumen; menunjukkan sikap ulet dan tegar dalam menghadapi situasi yang tidak menentu.
4	Menciptakan peluang, berani mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang berisiko dengan memperhitungkan hambatan dan gangguan yang akan dihadapi (<i>risk taking</i>).
5	Membangun iklim kerja <i>entrepreneur</i> di dalam tim dan juga meningkatkan komitmen serta usaha dalam pencapaian tujuan perusahaan

4. NETWORKING

Definisi :

Kemampuan untuk mengidentifikasi, membangun, dan memelihara hubungan baik serta mengambil manfaat positif dari hubungan dengan pihak lain untuk kepentingan organisasi.

Level	Indikator Perilaku
1	Membangun hubungan baik dengan karyawan di dalam perusahaan.
2	Menerima undangan atau kunjungan dari pihak di luar perusahaan (eksternal), tetapi tidak memperluas hubungan yang membentuk hubungan kerjasama bisnis.
3	Membangun hubungan saling menghargai dan produktif dengan orang lain di luar perusahaan dalam rangka mempermudah tercapainya tujuan organisasi.
4	Mengembangkan suatu cara baru untuk membantu unit kerja redaksi dalam mendapatkan informasi dari klien. Mampu mempromosikan perusahaan melalui jejaring yang ada.
5	Mampu mengidentifikasi, membangun dan menjaga hubungan jangka pendek dan jangka panjang yang bersifat strategis bagi kepentingan organisasi. Mampu menggunakan hubungan kerjasama yang telah ada untuk membuka kesempatan baru bagi perusahaan.

5. CREATIVITY

Definisi :

Mampu melihat suatu situasi melalui perspektif yang berbeda (*multiple perspectives*). Memiliki kemampuan untuk menghasilkan ataupun menciptakan sesuatu yang baru. Memberikan solusi atas masalah dengan menggunakan metode dan proses yang beragam.

Level	Indikator Perilaku
1	Tidak melakukan apapun untuk menciptakan hal-hal baru. Pasif, hanya bersifat menunggu arahan dari orang lain.
2	Dapat mengajukan suatu ide – ide kreatif dan memberikan suatu alternatif solusi dari masalah yang ada. Dapat menggunakan imajinasi untuk memecahkan masalah.
3	Mampu menerapkan hal baru pada tingkat organisasi yang telah dilakukan di tempat kerja lain untuk meningkatkan <i>performance</i> . Dapat melihat suatu "situasi" dari perspektif yang berbeda.
4	Mampu menerapkan hal baru pada tingkat organisasi yang belum pernah dilakukan di tempat lain untuk meningkatkan <i>performance</i> . Dapat menciptakan produk inovatif yang dampaknya dirasakan oleh seluruh karyawan di dalam perusahaan.
5	Mampu menciptakan budaya yang mendorong timbulnya ide-ide kreatif untuk diterapkan di tempat kerja.

6. CONCERN FOR EXCELLENT

Definisi :

Dorongan untuk bekerja dengan lebih baik, mencapai hasil atau melampaui standar keberhasilan, baik internal (kinerja sendiri di masa lalu) atau eksternal (kinerja orang lain, target perusahaan).

Level

Indikator Perilaku

1

Hanya melakukan tugas, tidak memikirkan hasil. Bekerja keras tetapi tidak memiliki standar yang pasti tentang keberhasilan.

2

Ada keinginan dan usaha untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan minimal yang disyaratkan dalam jabatan atau pekerjaan, namun belum secara spesifik memberikan hasil yang signifikan.

3

Bekerja untuk memenuhi standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Bertanggung jawab untuk melakukan segala sesuatu yang diperlukan untuk mencapai tujuan/standar.

4

Menetapkan standar keberhasilan sendiri berdasarkan hasil kerja dan pengalamannya. Menetapkan tujuan personal untuk melakukan sesuatu yang unik atau lebih baik dari yang pernah dilakukan.

5

Menetapkan standar kerja yang tinggi untuk diri sendiri dan orang lain, memastikan pelaksanaan tugas-tugas berjalan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan. Membuat perubahan pada sistem atau metode untuk meningkatkan kinerja. Bekerja untuk mencapai target yang lebih tinggi, bersedia memberikan tenaga ekstra untuk mengatasi permasalahan yang mungkin timbul.

Alasan Pemilihan Kompetensi Spesifik Pemimpin Redaksi PT.X

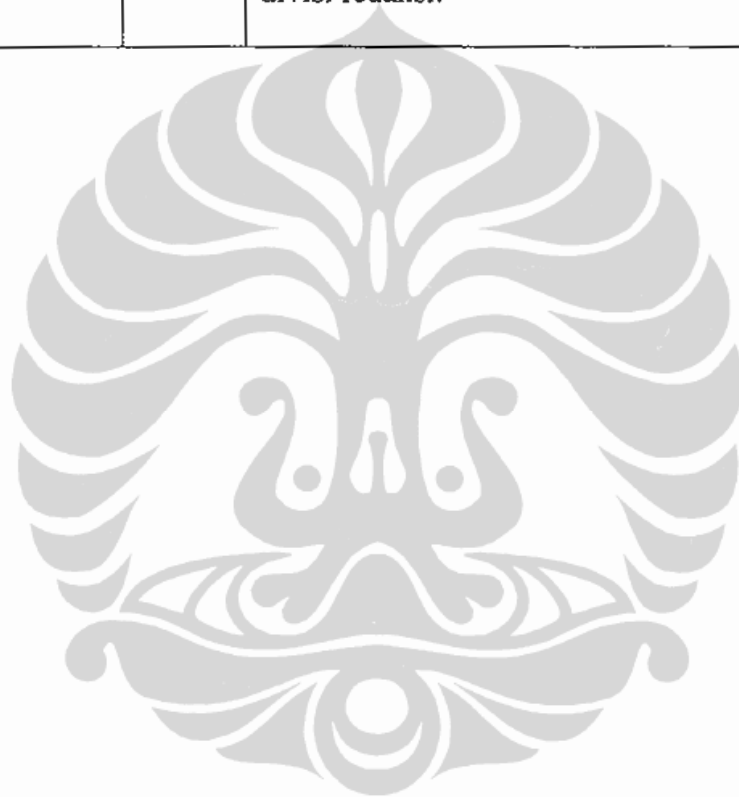
NO	KOMPETENSI	PENGERTIAN	ALASAN PEMILIHAN
1	<i>Managing Others</i>	Mampu mengatur dan mengarahkan anggota tim sehingga dapat bekerja dengan efektif, termasuk menjadi panutan, memberikan <i>coaching</i> , motivasi, dan <i>feedback</i> kepada anggota tim kerja, serta mampu mengelola konflik yang terjadi di antara anggota tim kerja.	Pemimpin redaksi diharapkan dapat melakukan upaya- upaya untuk memaksimalkan kinerja setiap anggota tim kerjanya, memberikan motivasi serta menciptakan lingkungan pembelajaran untuk memaksimalkan potensi bawahan untuk menghadapi tantangan organisasi di masa yang akan datang.
2	<i>Planning & Organizing</i>	Kemampuan untuk menyusun dan mengembangkan rencana secara efektif, mengkoordinir aktivitas kerja, membuat suatu keputusan untuk menyelesaikan masalah yang muncul, serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan penggunaan sumber daya agar target kerja tercapai.	Pemimpin redaksi harus dapat menyusun rencana kerja jangka pendek maupun jangka panjang dengan menetapkan target yang realistis, kemudian mengelola unit kerjanya agar dapat berjalan dan berhasil mencapai tujuan, melalui koordinasi dengan unit kerjanya.
3	<i>Entrepreneurial Skill</i>	Kemampuan untuk mengemukakan suatu gagasan baru, inisiatif; bersedia mengambil risiko dalam pelaksanaan gagasan dan inisiatif tersebut, mampu menciptakan peluang baru yang berhubungan dengan strategi meningkatkan kualitas isi majalah.	Pemimpin redaksi diharapkan dapat berpikir dan bertindak sebagai seorang <i>entrepreneur</i> sehingga dapat mencari cara untuk mempertahankan ataupun meningkatkan keuntungan perusahaan dalam setiap edisi majalah yang diterbitkan. Dalam hal ini, pemimpin redaksi diharapkan mampu mencari peluang / kesempatan bagi perusahaan, mengidentifikasi kebutuhan pasar di masa yang akan datang, sehingga tidak hanya bekerja berdasarkan rutinitas saja, tetapi juga berani mengambil resiko untuk memajukan perusahaan.

4	<i>Networking</i>	Kemampuan untuk mengidentifikasi, membangun, dan memelihara hubungan baik serta mengambil manfaat positif dari hubungan dengan pihak lain untuk kepentingan organisasi.	Pemimpin redaksi sebaiknya dapat menjalin hubungan baik dengan pihak internal dan eksternal perusahaan sehingga dapat menunjang kegiatan perusahaan. Sebagai contoh: <i>networking</i> yang dijalin oleh pemimpin redaksi dapat membantu redaksi dalam menemukan narasumber untuk penulisan majalah. Dengan menjalin <i>networking</i> ini, pemimpin redaksi juga dapat selalu mengikuti topik yang sedang <i>up to date</i> di luar perusahaan, menangkap <i>issue / trend</i> yang sedang terjadi, yang akan sangat berguna untuk menyikapi persaingan dengan pihak kompetitor. Selain itu, munculnya pemimpin redaksi di luar perusahaan akan menimbulkan <i>branding awareness</i> PT. X yang juga dapat dimanfaatkan sebagai ajang promosi bagi pihak eksternal.
5	<i>Creativity</i>	Mampu melihat suatu situasi melalui perspektif yang berbeda (<i>multiple perspectives</i>). Memiliki kemampuan untuk menghasilkan ataupun menciptakan sesuatu yang baru. Memberikan solusi atas masalah dengan menggunakan metode dan proses yang beragam.	Dalam bekerja, pemimpin redaksi dituntut untuk dapat secara terus menerus mencari cara dan juga turut mengilhami anggota tim kerjanya untuk menyajikan majalah yang unik dan berbeda dengan majalah yang diterbitkan oleh pihak kompetitor sehingga dapat menarik minat pembaca. Jika unit kerja redaksi mampu melakukan terobosan - terobosan baru dalam penyajian informasi, maka perusahaan dapat menjadi pemimpin pasar (<i>market leader</i>).
6	<i>Concern for Excellent</i>	Dorongan untuk bekerja dengan lebih baik, mencapai hasil atau melampaui standar keberhasilan, baik internal (kinerja sendiri di masa lalu) ataupun eksternal (kinerja orang lain dan target perusahaan).	Pemimpin redaksi diharapkan dapat menumbuhkembangkan suatu budaya yang mementingkan kualitas kerja di dalam perusahaan. Ia harus selalu mendorong unit kerjanya dan juga dirinya sendiri untuk bekerja dengan lebih baik, dalam mencapai hasil atau bahkan melampaui standar yang ditetapkan perusahaan.

Alasan Pemilihan Level Kompetensi Spesifik Pemimpin Redaksi PT.X

No.	Kompetensi	Level	Alasan Pemilihan Level
1	<i>Managing others</i>	5	Pemimpin redaksi diharapkan mampu mengatur dan mengarahkan staf di dalam unit kerjanya serta membangkitkan antusiasme anggota tim kerja untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Kompetensi ini berada pada level 5 karena pemimpin redaksi harus dapat memimpin unit kerja redaksi yang merupakan ujung tombak perusahaan tersebut, dimana keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada keberhasilan unit kerja redaksi ini. sehingga pemimpin redaksi harus dapat memberdayakan anak buahnya untuk dapat menghasilkan kinerja yang optimal.
2	<i>Planning & Organizing</i>	5	Pemimpin redaksi harus membuat rencana jangka panjang, termasuk merubah topik jika terjadi perubahan tren. Kompetensi ini dibutuhkan pada level 5 karena dalam pelaksanaan tugasnya, pemimpin redaksi banyak melakukan aktivitas yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengontrolan kegiatan. Misalnya saja dalam menyusun majalah isi tema, setiap 3 bulan sekali, pemimpin redaksi harus mengkoordinasikan proses pengerjaan tugas kepada setiap anggota tim nya.
3	<i>Entrepreneurial Skill</i>	4	Sebagai perusahaan yang ingin menjadi perusahaan terdepan, pemimpin redaksi harus dapat bersikap proaktif dalam melihat peluang bisnis sehingga dapat mengeluarkan suatu strategi yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.
4	<i>Networking</i>	4	Salah satu tuntutan bagi pemimpin redaksi adalah membina hubungan baik dengan narasumber demi terpenuhinya kepuasan konsumen, oleh karena itu pemimpin redaksi diharapkan mampu melakukan hal-hal yang dapat mempertahankan hubungan pekerjaan tetap berjalan baik, termasuk diantaranya dengan cara melakukan kegiatan di luar lingkungan kerja.
5	<i>Creativity</i>	4	Pemimpin redaksi diharapkan mampu melihat suatu situasi melalui perspektif yang berbeda (<i>multiple perspectives</i>), sehingga dapat menghasilkan suatu produk yang inovatif dan berbeda dari produk yang dimiliki oleh pesaing.

6	<i>Concern for Excellent</i>	5	<p>Dalam melaksanakan pekerjaannya, pemimpin redaksi harus dapat menentukan standar kualitas yang harus dicapai oleh anggota divisinya serta dapat melakukan evaluasi terhadap kualitas isi majalah. Pemimpin redaksi merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap isi majalah secara keseluruhan, ia memiliki peranan penting dalam mengontrol divisi redaksi untuk menghasilkan artikel yang berkualitas. Keberhasilan tugas utama pada divisi redaksi merupakan inti dari proses bisnis PT. X. Dengan memiliki pemimpin redaksi yang kompeten untuk menentukan kualitas majalah yang diterbitkan setiap bulannya diharapkan dapat meningkatkan kinerja divisi redaksi.</p>
---	------------------------------	---	--



A large, light gray decorative graphic in the center of the page. It features a central circular motif with intricate, symmetrical patterns resembling stylized leaves or petals, radiating outwards. The text is overlaid on this graphic.

Lampiran 5
Hasil Wawancara
Kelompok

Hasil wawancara kelompok mengenai kompetensi spesifik yang diharapkan dimiliki oleh Pemimpin Redaksi PT. X

Wawancara dilakukan kepada Pemimpin Umum dan Staf Redaksi PT.X

Pertanyaan:

Menurut anda, karakteristik pribadi, pengetahuan ataupun keahlian apa yang dibutuhkan seorang pemimpin redaksi agar dapat menampilkan kinerja yang superior?

Respon:

NO	HARAPAN STAF REDAKSI	KOMPETENSI SPESIFIK
1	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu mengelola bawahan agar dapat bekerja dengan efektif • Dinamis • Mampu menjalin komunikasi yang baik dengan bawahan • <i>Empowering others</i> • <i>Coaching</i> • Memiliki karisma (baik kepada anak buah maupun dengan pihak luar) • Dapat memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> kepada anak buah • Mampu memberikan feedback/ umpan balik mengenai kinerja bawahan 	<p><i>Managing Others</i></p>
2	<ul style="list-style-type: none"> • Mengetahui cara mengelola suatu majalah dengan baik • Mampu mendelegasikan tugas kepada bawahan (staf redaksi) • Mampu melakukan <i>transfer knowledge</i> kepada staf redaksi • Memonitor proses kerja dan memastikan proses kerja berjalan dengan lancar • Mengkoordinir pelaksanaan kerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan bersama di dalam rapat kerja setiap tahun. • Melakukan <i>improvement</i> untuk pengembangan diri • Memiliki pengalaman sehingga telah mengetahui tata cara dan alur kerja redaksi, dan menyesuaikan dengan rencana perusahaan. 	<p><i>Managing Performance</i></p>

3	<ul style="list-style-type: none"> • Peka terhadap “kejadian- kejadian” / fenomena di luar • <i>Information seeking</i> • <i>Entrepreneurial skill</i> • Cepat tanggap terhadap trend rumah/ arsitektur yang sedang berlangsung • Mampu mengenali peluang – peluang baru untuk mendukung sasaran organisasi, tidak bekerja berdasarkan rutinitas saja. • Menghasilkan produk yang memiliki nilai jual 	<i>Entrepreneurial Skill</i>
4	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Achievement drive</i> tinggi • Kecepatan untuk bertindak • <i>Networking</i> • Memiliki karisma (baik kepada anak buah maupun dengan pihak luar) • Menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan narasumber 	<i>Networking</i>
5	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu berpikir secara komprehensif • Kreatif memunculkan topik – topik baru ataupun hasil modifikasi untuk diangkat ke dalam majalah • Memiliki visi (melihat tren ke depan / <i>up to date</i>) • Menganalisis suatu topik dengan lebih dalam dan juga meluas → <i>analytical thinking</i> • Fleksibilitas berpikir 	<i>Creativity</i>
6	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu menjaga kualitas isi artikel • <i>Concern for quality</i> • Memiliki wawasan yang luas • Bertanggung jawab terhadap kualitas isi majalah 	<i>Strive for Excellent</i>