



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENYUSUNAN MODEL KOMPETENSI  
DAN PENGUKURAN KOMPETENSI PEMEGANG JABATAN  
DI DEPARTEMEN *HUMAN RESOURCES* PT. AI**

*(Developing Competency Model and Employee's Competency Assessment  
In Human Resources Department PT. AI)*

**TUGAS AKHIR**

**INDRI RAHMI P.  
0706307216**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM MAGISTER PENDIDIKAN PSIKOLOG  
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI  
DEPOK  
DESEMBER, 2009**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENYUSUNAN MODEL KOMPETENSI  
DAN PENGUKURAN KOMPETENSI PEMEGANG JABATAN  
DI DEPARTEMEN *HUMAN RESOURCES* PT. AI**

*(Developing Competency Model and Employee's Competency Assessment  
In Human Resources Department PT. AI)*

**TUGAS AKHIR**

**· Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister  
Psikolog**

**INDRI RAHMI P.  
0706307216**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM MAGISTER PENDIDIKAN PSIKOLOG  
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI  
DEPOK  
DESEMBER, 2009**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Indri Rahmi P.

NPM : 0706307216

Tanggal : 21 Desember 2009

Tanda Tangan :



## LEMBAR PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh :

Nama : Indri Rahmi P.

NPM : 0706307216

Program Studi : Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi

Judul : Penyusunan Model Kompetensi dan Pengukuran Kompetensi Pemegang Jabatan di Departemen *Human Resources* PT. AI

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikolog pada Program Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, pada hari Senin, 21 Desember 2009.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra. Lembana Soemitro, M. Psi



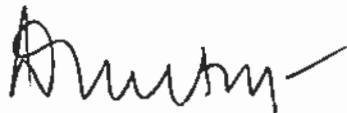
Penguji : Arum E. Hidayat, M. Psi



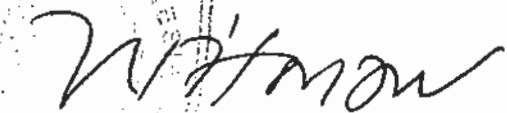
Depok, Desember 2009

Ketua Program Studi Profesi Psikologi  
Fakultas Psikologi UI  
Universitas Indonesia,

Dekan Fakultas Psikologi  
Universitas Indonesia,



Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., Ph.D.  
NIP. 19510327 197603 2 001



Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy.  
NIP. 19490403 197603 1 002

## UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT, berkat rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Tugas akhir ini dilakukan sebagai salah satu persyaratan untuk meraih gelar Magister Psikolog pada Program Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dra. Lembana Soemitro, M. Psi selaku dosen pembimbing atas bimbingan, masukan, saran dan diskusi yang berharga serta dukungannya sehingga saya terpacu menyelesaikan tugas akhir.
2. Arum E. Hidayat, M. Psi selaku dosen penguji atas masukan dan saran yang diberikan untuk tugas akhir ini.
3. Seluruh staf pengajar yang telah memberikan ilmu selama saya mengikuti perkuliahan pada program studi ini.
4. Tim Departemen HR di PT. AI yang telah memberikan kesempatan, bersedia meluangkan waktu dan mendukung saya menyelesaikan tugas akhir ini.
5. Kedua orang tua penulis yang selalu memberikan dukungan lahir batin. Mas Bob, Mbak Ayu, dan Mas Yuki yang selalu menghibur selama menyelesaikan tugas akhir. Terima kasih atas cinta, kasih dan sayang yang selalu kalian berikan.
6. Teman-teman mahasiswa peminatan PIO 13 atas kebersamaan yang dilalui selama dua tahun ini dalam menghadapi suka duka menjalani perkuliahan.
7. Sahabat-sahabat terbaik, Widia, Ciput, Irma, Erta, Inne, Inur, Melissa, Ira, Karin, Adit, Dino, Raymond dan Agung atas dukungan moral yang selalu diberikan untuk menyelesaikan tugas akhir dan meraih gelar psikolog.
8. Serta berbagai pihak yang tidak mungkin bisa disebutkan satu per satu.

Akhir kata, saya berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu. Amien.

Depok, 21 Desember 2009

Indri Rahmi P.

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

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

Nama : Indri Rahmi P.

NPM : 0706307216

Program Studi : Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi

Departemen : Universitas Indonesia

Fakultas : Psikologi

Jenis Karya : Tugas akhir

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

Penyusunan Model Kompetensi dan Pengukuran Kompetensi Pemegang Jabatan  
di Departemen *Human Resources* PT. AI

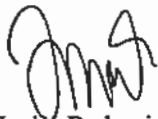
beserta instrument /desain/perangkat. Berdasarkan Persetujuan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih bentuk, mengalih mediakan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (data base), merawat, serta mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta dan juga sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya secara sadar tanpa paksaan dari pihak mana pun.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 21 Desember 2009

Yang membuat pernyataan



(Indri Rahmi P.)

## ABSTRAK

Nama : Indri Rahmi P.  
Program Studi : Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi  
Judul : Penyusunan Model Kompetensi dan Pengukuran Kompetensi Pemegang Jabatan di Departemen *Human Resources* PT. AI

Saat ini, departemen HR memiliki peran yang lebih konsultatif dalam mengelola karyawan di dalam organisasi. Fungsi Departemen HR di PT. AI selain sebagai tim pendukung juga sebagai agen perubahan sekaligus partner strategis yang berperan sebagai pendorong kemajuan karyawan dan organisasi. Program HR yang dijalankan merupakan strategi pengelolaan SDM untuk jangka panjang agar dapat menghadapi perubahan dari waktu ke waktu. Tim di dalamnya dituntut memiliki kompetensi yang sesuai untuk memenuhi peran dan tanggung jawabnya agar program kegiatan HR secara menyeluruh dapat dijalankan dengan baik. Sebagai agen perusahaan, hal ini diperlukan agar mereka bisa melakukan perbaikan dan perubahan diri sendiri terlebih dahulu sebelum berperan pada perubahan secara luas bagi organisasi. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini mengembangkan model kompetensi untuk Departemen HR PT. AI dan melakukan pengukuran kompetensi pemegang jabatan untuk mengetahui profil kompetensi karyawan sehingga dapat mengidentifikasi kesenjangan kompetensinya.

Dalam menyusun kompetensi, digunakan teknik *behavioral event interview* (BEI) untuk mengetahui *critical incident* terkait mengenai pekerjaan yang dilakukan. Dari penyusunan model kompetensi, diperoleh 10 *soft competency* yaitu *Analytical Thinking, Planning Organizing, & Monitoring, Decision Making, Initiative, Building Trust, Customer Focus, Follow and Develop SOP, Communication Skill, Interpersonal Skill*, dan *Strategic & Business Acumen*. Sedangkan dari sisi keahlian teknis mengenai HR diperoleh 8 keahlian teknis yaitu *Compensation & Benefit, HR Information System, HR Strategic Management, Industrial Relation, Organizational Development, Personnel Administration, Recruitment*, dan *Training & Development*. Model kompetensi dilengkapi dengan tingkat kepentingan dan standar minimum tingkat kemahiran kompetensi untuk setiap jabatan.

Pengukuran kompetensi dilakukan menggunakan indikator perilaku yang telah disusun dalam model kompetensi. Metode skala rating menggunakan *multi-rater* dipilih dalam melakukan pengukuran kompetensi pemegang jabatan.

Kata kunci: kompetensi, model kompetensi, *multi-rater*, HR

## ABSTRACT

Name : Indri Rahmi P.

Study : Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi

Title : Developing Competency Model and Employee's Competency Assessment in Human Resources Department PT. AI

Currently, HR department have a more consultative role in managing employees in the organization. HR Department on PT. AI not only functions as a support team, but also as agents of change and strategic partners for organization that contribute on employee and organizational development. HR programs have a role as a human resources management strategy for the long term. HR team are expected to have competencies that required to fulfill they roles and responsibilities, so they can perform well in running all HR programs. Also, as agent of change, they need to improve and change their self before involved on the widespread changes to the organization. Based on that reason, this study develops a competency model for HR Department in PT. AI. This study also conduct employee's competency assessment to know individual competency profiles so could identified competency gaps of employees.

In developing competency model, behavioral event interview technique (BEI) used to determine critical incident related to the job to identifying competencies. This competency model resulting 10 soft competencies, *Analytical Thinking, Planning Organizing, & Monitoring, Decision Making, Initiative, Building Trust, Customer Focus, Follow and Develop SOP, Communication Skill, Interpersonal Skill, and Strategic & Business Acumen*. It also obtain 8 technical skill, *Compensation & Benefits, HR Information System, Strategic HR Management, Industrial Relations, Organizational Development, Personnel Administration, Recruitment, and Training & Development*. Also, competency model included with an important level and minimum requirement of proficiency level in each competency for all position.

Competency assessment conducted using behavioral indicators that are contained in the competency model. A multi-rater scale method is selected to employee's competency assessment.

Keywords: competencies, competency model, multi-rater, HR



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1. 1 Latar Belakang.....	1
1. 2 Masalah.....	3
1. 3 Rumusan Masalah.....	7
1. 4 Tujuan.....	7
1. 5 Manfaat.....	7
1. 5. 1 Manfaat Teoritis.....	7
1. 5. 2 Manfaat Praktis.....	7
1. 6 Sistematika Penulisan.....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>9</b>
2. 1 Kompetensi.....	9
2. 1. 1 Definisi Kompetensi.....	9
2. 1. 2 Karakteristik Kompetensi.....	10
2. 1. 3 Kategori Kompetensi.....	11
2. 2 Model Kompetensi.....	11
2. 3 Aplikasi Kompetensi.....	12
2. 4 Tahap Penyusunan Model Kompetensi.....	13
2. 5 Pengukuran Kompetensi.....	17
2. 6 Metode Pengukuran Kompetensi.....	18
2. 7 Metode <i>360-degree Feedback</i> .....	20
2. 6. 1 Definisi <i>360-degree Feedback</i> .....	20
2. 6. 2 Sumber Pemberian <i>Feedback</i> .....	21
2. 6. 3 Penyusunan Alat Pengukuran dengan <i>360-degree Feedback</i> .....	24
2. 8 Peran Departemen <i>Human Resources</i> .....	26
<b>BAB III METODOLOGI.....</b>	<b>28</b>
3. 1 Pendekatan Penelitian.....	28
3. 2 Karakteristik Responden.....	28
3. 2. 1 Responden Penyusunan Model Kompetensi.....	28
3. 2. 2 Responden Pengukuran Kompetensi.....	29
3. 3 Metode Penyusunan Model Kompetensi.....	30

3. 4	Tahap Penyusunan Model Kompetensi.....	31
3. 5	Metode Pengukuran Kompetensi.....	34
3. 6	Tahap Pengukuran Kompetensi.....	35
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>		<b>39</b>
4. 1	Hasil Penyusunan Model Kompetensi.....	39
4. 1. 1	<i>Soft Competency</i> .....	39
4. 1. 2	Keahlian Teknis.....	48
4. 2	Hasil Pengukuran Kompetensi Pemegang Jabatan.....	51
4. 2. 1	Laporan Hasil Pengukuran Kompetensi Pemegang Jabatan <i>Employee Development Officer</i> ...	52
4. 2. 2	Laporan Hasil Pengukuran Kompetensi Pemegang Jabatan <i>Compensation Benefit Officer</i> ....	53
<b>BAB IV KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN.....</b>		<b>54</b>
5. 1	Kesimpulan.....	54
5. 2	Diskusi.....	55
5. 3	Saran.....	56
5. 3. 1	Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	56
5. 3. 2	Saran untuk Perusahaan.....	56
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>57</b>
<b>LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1	Responden Penyusunan Model Kompetensi Departemen HR di PT. AI.....	28
Tabel 3. 2	Responden Pengukuran Kompetensi Pemegang Jabatan.....	30
Tabel 3. 3	Tahap Penyusunan Model Kompetensi Departemen HR di PT. AI.....	32
Tabel 3. 4	Tingkat Kepentingan.....	33
Tabel. 3. 5	Tingkat Kemahiran.....	33
Tabel 3. 6	Tahap Pengukuran Kompetensi.....	35
Tabel 3. 7	Skala Penilaian.....	36
Tabel 4. 1	<i>Soft Competency</i> Departemen HR di PT. AI.....	39
Tabel 4. 2	Keahlian Teknis Departemen HR di PT. AI.....	48
Tabel 4. 3	Laporan Hasil Pengukuran Kompetensi Pemegang Jabatan <i>Employee Development Officer</i> .....	52
Tabel 4. 4	Laporan Hasil Pengukuran Kompetensi Pemegang Jabatan <i>Compensation Benefit Officer</i> .....	53
Tabel 5. 1	Model Kompetensi Departemen HR di PT. AI.....	54

## DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN I PROFIL PERUSAHAAN  
STRUKTUR ORGANISASI DEPARTEMEN HR PT. AI  
URAIAN JABATAN
- LAMPIRAN II TIME PLAN KEGIATAN  
PANDUAN WAWANCARA
- LAMPIRAN III MODEL KOMPETENSI DEPARTEMEN *HUMAN*  
*RESOURCES* DI PT. AI
- LAMPIRAN IV KUESIONER PENGUKURAN KOMPETENSI  
DATA MENTAH HASIL PENGUKURAN KOMPETENSI  
HASIL UJI RELIABILITAS



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. 1. Latar Belakang

Di tengah globalisasi yang sedang dihadapi saat ini, dunia berubah dengan cepat sehingga setiap organisasi dituntut untuk selalu berkembang menjadi lebih kompleks, lebih kompetitif, dan bergerak dengan cepat. Untuk tetap dapat bersaing dan sukses, organisasi harus memiliki kemampuan adaptif dan tangkas dalam memadukan bisnis dan sumber daya yang dimiliki sehingga dapat mengakomodir setiap perubahan dengan cepat dan tepat (Saltanera, 2009). Untuk itu, setiap organisasi harus mampu beradaptasi dan menyesuaikan dengan segala perubahan yang terjadi di berbagai bidang, baik politik, sosial, ekonomi, budaya dan teknologi. Secara langsung maupun tidak langsung, faktor-faktor tersebut juga berpengaruh pada perkembangan organisasi itu sendiri. Agar tidak kalah saing dengan para kompetitornya, organisasi harus selalu siap dan mampu bertahan dalam menghadapi segala perubahan yang ada.

Untuk dapat menghadapi tantangan dan bersaing dengan dunia luar dibutuhkan peningkatan di dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai, diantaranya dengan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang ahli dan terlatih, memiliki motivasi yang tinggi serta memiliki komitmen pada organisasi. SDM merupakan salah satu fokus perhatian bagi organisasi karena memiliki peran penting dalam menjalankan organisasi (Robbins & Judge, 2007). Untuk itulah sebagai aset perusahaan, SDM harus dikembangkan agar nantinya dapat bersaing dan kompetitif dalam menghadapi tantangan dunia luar. Seiring dengan kemajuan teknologi yang selalu berubah cepat, organisasi dituntut memiliki SDM yang berkualitas sehingga menunjukkan kinerja superior dan kompeten dibidangnya agar produktivitas dapat tercapai sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi. Keberhasilan suatu organisasi juga dapat ditunjang dengan diterapkannya SDM berbasis kompetensi (Dubois & Rothwell, 2004), sebagai salah satu pendekatan yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan saat ini.

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik mendasar dari individu yang terkait dengan kriteria efektif dan/atau kinerja superior di dalam suatu

jabatan atau situasi. Karakteristik mendasar yang dimaksud menyangkut motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang muncul dalam bentuk perilaku (Spencer & Spencer, 1993). Kompetensi dapat menjadi standar untuk pencapaian kinerja superior bagi individu di dalam pekerjaannya.

Untuk itulah suatu model kompetensi perlu dikembangkan sehingga dapat teridentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan atribut personal apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja superior di dalam suatu pekerjaan tertentu. Dalam Sanghi (2007), model kompetensi merupakan sekumpulan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik individu yang dibutuhkan untuk menunjukkan perannya dalam bekerja secara efektif di dalam organisasi. Model kompetensi merupakan dasar yang perlu dimiliki untuk menerapkan sistem pengembangan SDM berbasis kompetensi. Pengembangan sistem ini dapat diaplikasikan untuk seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan perencanaan suksesi serta jenjang karier (Sanghi, 2007). Penggunaan sistem ini telah menjadi strategi bagi para praktisi di bidang SDM karena memungkinkan mereka fokus melakukan pengembangan SDM pada faktor-faktor yang secara langsung dapat memberikan kontribusi bagi kesuksesan organisasi (*Raising the Bar*, 1996; dalam Dubois & Rothwell et al, 2004). Salah satu perusahaan yang saat ini sedang mengembangkan pengelolaan SDM berbasis kompetensi adalah PT. AI

## 1. 2. Masalah

Sebagai salah satu perusahaan batubara terbesar, mencapai 50 % produksi batubara di Indonesia (Kertawacana, 2007), PT. AI menyadari bahwa salah satu kunci keberhasilan perusahaan adalah SDM, sebagai sumber keunggulan yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Berdiri sejak tahun 1981 menjadikan PT. AI sadar akan pentingnya meningkatkan SDM yang berkualitas agar dapat bersaing dengan dunia luar dan memberikan hasil terbaik. Oleh karena itu, PT. AI berusaha untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawannya. PT. AI saat ini sedang dalam proses mengembangkan sistem SDM berbasis kompetensi. Perlahan-lahan dengan diterapkannya sistem ini di PT. AI diharapkan pengelolaan SDM dapat lebih berkualitas sehingga ke depannya perusahaan tersebut terdiri dari individu-individu yang kompeten dan mampu

menunjang keberhasilan organisasi. Seperti yang diakui oleh pihak perusahaan PT. AI, sistem basis kompetensi telah menjadi standar yang dikeluarkan oleh Departemen Energi Sumber Daya Mineral (DESDM) dalam pengembangan SDM di dunia pertambangan. Selaku lembaga yang ikut bertanggung jawab dalam industri pertambangan, DESDM berusaha meningkatkan kompetensi para profesional yang bergerak di bidang pertambangan dengan melakukan kajian kompetensi di beberapa perusahaan pertambangan di Indonesia untuk hasilnya dapat digunakan oleh perusahaan pertambangan.

Hanya saja, berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan PT. AI, hasil kajian kompetensi DESDM masih harus diolah dan disesuaikan kembali dengan keadaan perusahaan sebelum digunakan. Oleh karena itu, untuk mempersiapkan penerapan pengembangan SDM berbasis kompetensi, PT. AI meminta bantuan konsultan eksternal untuk menyusun kebutuhan kompetensi jabatan yang sesuai untuk diterapkan di perusahaan dengan mengolah kembali data sekunder dari DESDM serta menyesuaikan dengan struktur organisasi, jabatan, dan uraian pekerjaan setiap jabatan.

Terdapat tiga area divisi di dalam PT. AI, yaitu *Operational*, *Engineering & Developmental*, dan *Support Function*. Proses menerapkan pengembangan SDM basis kompetensi dilakukan secara bertahap di PT. AI, dengan diawali pada dua divisi yaitu *Operational* dan *Engineering & Developmental*. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan dua divisi tersebut sebagai *core area division*, yang dianggap memegang peranan paling penting bagi produktivitas perusahaan. Hal ini terkait dengan bisnis batubara yang dijalankan oleh perusahaan ini yang menjadikan seluruh kegiatan pertambangan produksi batubara dilakukan di dalam dua divisi tersebut. Setelah pengelolaan basis kompetensi mulai dijalankan di dua divisi tersebut, penerapan ini akan dilanjutkan untuk divisi *Support Function*. Diawali dengan menyusun kebutuhan kompetensi jabatan di divisi tersebut sebagai salah satu target yang harus dicapai tahun ini. Biar bagaimanapun divisi *Support Function* juga memiliki kontribusi dan andil dalam mencapai kemajuan dan keberhasilan organisasi. Hal ini dikarenakan untuk mencapai efektifitas organisasi, salah satu elemen yang memegang peranan penting yaitu peran tim pendukung yang berkontribusi dalam mendukung terlaksananya operasional

perusahaan secara maksimal. Keseluruhan elemen di dalam organisasi yang terdapat di dalam struktur organisasi akan saling terkait satu sama lain dan saling menguntungkan untuk pencapaian efektifitas organisasi (Mintzberg, 1983)

Di PT AI, Divisi *Support Function* mencakup Departemen *Marketing, Finance, Legal, Human Resource, dan External Affair*. Agar organisasi dapat berjalan dengan efektif, siap dan mampu bersaing dalam menghadapi perubahan yang ada, peningkatan dan pengembangan SDM terus dilakukan oleh PT. AI. Adapun pengelolaan SDM ini dilakukan di Departemen *Human Resources* (Departemen HR). Dunia SDM saat ini semakin berkembang dengan sangat pesat. Kebutuhan untuk pentingnya melakukan peningkatan secara efisien pada SDM di dalam suatu organisasi merupakan pendekatan inovatif yang harus dilakukan agar sistem pengelolaan SDM secara menyeluruh dapat dijalankan dengan baik. Saat ini, Departemen HR tidak hanya berperan secara administratif untuk pemenuhan kebutuhan karyawan, tetapi menjadi lebih konsultatif dalam mengelola karyawan di dalam organisasi (Ulrich, 2008). Hal ini juga dikemukakan oleh pihak perusahaan di PT. AI, bahwa peran Departemen HR saat ini bukan hanya sebagai bagian personalia yang hanya mengatur administrasi karyawan. Departemen HR di PT. AI juga berfungsi sebagai agen perubahan bagi perusahaan. Dengan peran ini, posisi Departemen HR menjadi sentral bagi proses pertumbuhan perusahaan. Fungsi departemen HR selain sebagai tim pendukung juga sebagai agen perubahan sekaligus partner strategis perusahaan yang berperan sebagai pendorong dan pendukung kemajuan karyawan dan organisasi.

Program-program kegiatan yang saat ini dilakukan oleh Departemen HR PT. AI diantaranya untuk perubahan organisasi ke arah yang lebih baik. Diakui pihak perusahaan, Departemen HR PT. AI saat ini lebih berperan dalam memotivasi karyawan melalui program kegiatan pelatihan yang diberikan. Pencapaian target yang harus dicapai tahun ini diantaranya memenuhi 14000 jam kegiatan pelatihan untuk karyawan selama setahun. Selain itu, Departemen HR PT AI juga dituntut untuk menjalankan peran pengelolaan SDM dengan memenuhi kebutuhan karyawan dan tidak adanya keluhan dari karyawan. Pengelolaan karyawan juga lebih ditingkatkan dengan adanya kebijakan dan prosedur pengelolaan SDM yang selalu dikembangkan dari waktu ke waktu sesuai dengan



kondisi dan keadaan perusahaan serta diterapkan secara konsisten kepada seluruh karyawan. Program-program kegiatan tersebut dijalankan sebagai salah satu strategi pengelolaan SDM untuk jangka panjang agar dapat memberikan kontribusi untuk pencapaian strategi bisnis organisasi sehingga dapat mendukung kemajuan organisasi dalam menghadapi perubahan terus menerus dari waktu ke waktu. Hal ini sejalan dengan Sternberger (2002) yang mengemukakan fungsi departemen HR saat ini semakin penting di dalam organisasi karena dibutuhkan lebih sebagai pembawa perubahan di dalam organisasi.

Oleh karena itu, tim di dalam Departemen HR PT. AI dituntut memiliki kompetensi yang sesuai untuk memenuhi peran dan tanggung jawabnya agar program kegiatan HR secara menyeluruh dapat dijalankan dengan baik. Sebagai agen perubahan, sangatlah penting bagi para pemegang jabatan di Departemen HR PT. AI mengetahui kompetensi apa saja yang mereka butuhkan untuk dapat menunjang pekerjaannya agar mereka bisa melakukan perbaikan dan perubahan diri sendiri terlebih dahulu sebelum berperan melakukan perubahan secara luas bagi organisasi. Belum teridentifikasinya kebutuhan kompetensi untuk jabatan-jabatan di Departemen HR, para pemegang jabatan tidak mengetahui kompetensi apa saja yang seharusnya dimiliki sebagai tuntutan yang dibebankan kepada mereka dari perusahaan. Di sisi lain, pihak perusahaan juga tidak mengetahui apakah tim Departemen HR telah kompeten untuk bisa melaksanakan program pengelolaan SDM. Didukung dengan sistem basis kompetensi yang sedang diterapkan PT. AI, agar penerapan sistem ini dapat berjalan dengan efektif, akan lebih baik jika individu yang berperan penting dalam pengelolaan sistem ini telah memiliki kompetensi yang sesuai.

Berdasarkan uraian di atas, perlu dilakukan identifikasi kebutuhan kompetensi jabatan-jabatan yang terdapat di dalam Departemen HR PT. AI dan dibuat suatu standar kesuksesan setiap jabatan berupa model kompetensi sehingga para pemegang jabatan mengetahui kemampuan yang harus mereka miliki untuk menjalankan peran dan tanggungjawabnya secara optimal. Untuk itu, pada penelitian ini penulis akan menyusun model kompetensi untuk Departemen HR PT. AI dengan terdapat 7 jabatan di dalamnya, yaitu *HR Manager, Recruitment and Employee Development Superintendent, Compensation Benefit and Industrial*

*Relation Superintendent, Recruitment Officer, Employee Development Officer, HR Admin Officer, dan Compensation Benefit Officer.* Model kompetensi yang telah tersusun dan disetujui oleh pihak perusahaan, akan digunakan penulis untuk melakukan pengukuran kompetensi pemegang jabatan yang bersangkutan sehingga dapat diketahui gambaran profil kompetensi pemegang jabatan tersebut.

Dalam rangka mengaplikasikan pengelolaan SDM basis kompetensi untuk tujuan pengembangan karyawan, hasil pengukuran kompetensi dapat memberikan gambaran mengenai profil kompetensi individu dan mengidentifikasi kesenjangannya dengan standar kompetensi jabatan (Dubois & Rothwell et al, 2004). Secara tidak langsung perusahaan dapat mengidentifikasi permasalahan kinerja yang dimiliki pemegang jabatan (Sanghi, 2007) dan area kompetensi yang perlu ditingkatkan (Sternberger, 2002). Hasil yang diperoleh nantinya dapat menjadi bahan masukan bagi pihak perusahaan untuk melakukan tindak lanjut mengatasi kesenjangan yang ada. Selain itu, bagi pemegang jabatan, hasil pengukuran kompetensi dapat menjadi umpan balik untuk melakukan pengembangan diri serta membantu memahami kelebihan dan kekurangan yang dimiliki sehingga mengetahui area yang masih perlu diperbaiki untuk meningkatkan kinerja (Sanghi, 2007). Dari sisi organisasi, rangkuman hasil pengukuran kompetensi juga dapat digunakan untuk mengevaluasi kelompok jabatan (Dubois & Rothwell et al, 2004), dalam hal ini Departemen HR PT. AI

Oleh karena itu, penggunaannya dapat memberikan manfaat bagi organisasi maupun karyawan. Adanya model kompetensi dan pengukuran kompetensi yang nantinya dilakukan dapat bermanfaat untuk peningkatan Departemen HR di PT. AI sehingga kualitas tim di dalamnya berkompeten menjalankan fungsi dan perannya dalam mengelola SDM dan sebagai agen perubahan di dalam organisasi. Pada akhirnya, sistem pengembangan SDM basis kompetensi di PT. AI dikelola oleh orang-orang yang kompeten.

### 1. 3. Rumusan Masalah

Rumusan Masalah dari Tugas Akhir ini adalah:

1. Model kompetensi apa yang sesuai untuk jabatan-jabatan yang terdapat di Departemen HR PT. AI?
2. Bagaimana gambaran kompetensi pemegang jabatan di Departemen HR PT. AI?

### 1. 4. Tujuan

Tujuan dari Tugas Akhir ini adalah:

1. Menyusun model kompetensi untuk jabatan-jabatan yang terdapat di Departemen HR PT. AI.
2. Mengetahui gambaran kompetensi pemegang jabatan di Departemen HR PT. AI.

### 1. 5. Manfaat

#### 1. 5. 1. Manfaat Teoritis

Dapat memperkaya kajian psikologi industri dan organisasi serta memberikan masukan untuk penelitian lain terutama terkait kompetensi dan pengukuran kompetensi.

#### 1. 5. 2. Manfaat Praktis

Menjadi bahan masukan bagi pihak PT. AI mengenai kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan-jabatan yang terdapat di Departemen HR, serta memberikan masukan mengenai gambaran kompetensi pemegang jabatan di Departemen HR PT. AI.

### 1. 6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dari tugas akhir ini yaitu:

#### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang, masalah, rumusan masalah, tujuan, manfaat, dan sistematika penulisan.

#### BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi penjelasan mengenai teori-teori yang berkaitan dengan kompetensi, model kompetensi, aplikasi kompetensi, tahap penyusunan model kompetensi, pengukuran kompetensi jabatan, metode pengukuran kompetensi, metode *360-degree feedback* dan peran departemen *human resources*.

### BAB III METODOLOGI

Bab ini berisi uraian mengenai responden dan karakteristiknya, metode penyusunan model kompetensi, tahap penyusunan model kompetensi, metode pengukuran kompetensi dan tahap pengukuran kompetensi.

### BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai hasil penyusunan model kompetensi dan hasil pengukuran kompetensi.

### BAB V KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan, diskusi dan saran terkait dengan tugas akhir ini.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

SDM sebagai salah satu elemen dalam organisasi dituntut memiliki kemampuan standar untuk mencapai kinerja tertentu. Organisasi membutuhkan SDM yang kompeten untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaannya agar mencapai standar yang telah ditetapkan organisasi. Oleh karena itu perlu diketahui kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh SDM di dalam organisasi. Untuk memahami lebih jelas tentang kompetensi, berikut akan diuraikan penjelasan yang terkait mengenai definisi kompetensi, karakteristik kompetensi, kategori kompetensi, model kompetensi, tahap penyusunan model kompetensi, pengukuran kompetensi dan metode pengukuran kompetensi.

#### 2. 1. Kompetensi

##### 2. 1. 1. Definisi Kompetensi

Spencer & Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai :

*“an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation.” (pg. 9)*

Definisi di atas menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar dari individu yang terkait dengan kriteria efektif dan/atau kinerja superior di dalam suatu jabatan atau situasi. Menurut Spencer & Spencer (1993), yang dimaksud dengan karakteristik mendasar yaitu kompetensi merupakan bagian terdalam dari kepribadian individu yang bersifat menetap dan bertahan dalam waktu lama sehingga dapat memprediksi perilaku pada berbagai situasi atau tugas jabatan. Sedangkan yang dimaksud dengan kriteria yaitu kompetensi mampu memprediksi individu dapat mengerjakan pekerjaan secara baik atau buruk, yang diukur dalam kriteria spesifik atau standar (Spencer & Spencer, 1993).

Sanghi (2007), mendefinisikan kompetensi sebagai :

*“An underlying characteristic of a person which results in effective and/or superior performance on the job.” (pg. 10)*

Berdasarkan definisi diatas, kompetensi merupakan karakteristik mendasar dari individu yang menghasilkan kinerja efektif atau superior dalam suatu jabatan. Menurut Sanghi (2007), karakteristik yang dimaksud mencakup keterampilan,

pengetahuan, dan atribut personal dari individu yang muncul dalam bentuk perilaku.

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar individu, baik pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik/atribut personal, yang muncul dalam bentuk perilaku, yang menjadi standar untuk mencapai kinerja efektif atau superior suatu jabatan tertentu serta dapat digunakan untuk memprediksi dan mengukur kinerja individu. Adapun karakteristik mendasar yang dimaksud akan dijabarkan setelah ini.

### 2. 1. 2. Karakteristik Kompetensi

Spencer & Spencer (1993; Sanghi, 2007) mengemukakan terdapat lima karakteristik dari kompetensi, yaitu:

1. Motif (*motives*), yaitu pikiran atau keinginan individu yang mendorong munculnya tingkah laku. Motif mendorong, mengarahkan dan menyeleksi tingkah laku untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Ciri khas (*trait*), yaitu karakteristik fisik dan respon konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri (*self concept*), yaitu sekumpulan sikap, nilai serta citra diri dari individu yang diyakini dapat memprediksi tingkah laku dalam situasi tertentu.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang mengenai area spesifik tertentu, yang perlu diketahui dan dikuasai agar dapat mencapai sasaran pekerjaannya.
5. Keterampilan (*skills*), yaitu kemampuan individu untuk menampilkan tugas baik fisik atau mental.

Karakteristik di atas dapat diibaratkan seperti fenomena gunung es. Kompetensi berupa pengetahuan dan keterampilan berada pada permukaan dari gunung sehingga lebih mudah terlihat dan dikembangkan. Kemudian, kompetensi motif, trait, dan konsep diri terletak lebih tersembunyi di bagian dalam gunung es, sehingga lebih sulit terlihat dan dikembangkan. Hal ini dikarenakan karakteristik tersebut merupakan dasar kepribadian individu. Berbeda dengan karakteristik

yang berada di permukaan, biasanya dapat dikembangkan melalui pelatihan. (Spencer & Spencer, 1993; Sanghi, 2007)

### 2. 1. 3. Kategori Kompetensi

Menurut Ulrich (2008), kompetensi terbagi menjadi dua. Pertama yaitu kompetensi teknis/spesifik dan biasanya merupakan keahlian spesifik yang dimiliki seseorang. Biasa disebut *hard competency*. Misalnya keahlian teknis yang dimiliki seorang *engineering* atau keahlian seorang staf keuangan. Kedua yaitu kompetensi yang berorientasi sosial biasa disebut *soft competency*. Misalnya membangun hubungan atau kepemimpinan.

Begitu pula dengan Shermon (2004), yang menjelaskan bahwa kompetensi terbagi menjadi dua kategori. Pertama yaitu *non technical competency (soft competency)*. Merupakan kompetensi yang biasanya meliputi kemampuan dan karakteristik personal, misalnya fleksibel, komitmen, mengambil resiko, dll. Kedua yaitu *technical competency*, merupakan kompetensi yang berhubungan dengan area keahlian spesifik. Biasanya kompetensi ini merupakan pengetahuan atau keahlian tertentu yang terkait dalam bidang tertentu seperti bidang industri, proses, teknologi, atau fungsional.

### 2. 2. Model Kompetensi

Menurut Dubois & Rothwell et al (2004), model kompetensi yaitu :

*"A written description of the competencies required for fully successful or exemplary performance in a job category, work team, department, division, or organization."*

Berdasarkan definisi di atas, model kompetensi merupakan deskripsi tertulis mengenai kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan menyeluruh atau kinerja ideal di dalam kategori pekerjaan, kerja tim, departemen, divisi, atau organisasi.

Dalam Sanghi (2007), model kompetensi didefinisikan sebagai :

*"The combination of knowledge, skills and characteristics needed to effectively perform a job role in an organization." (pg. 20)*

Berdasarkan definisi tersebut, model kompetensi adalah sekumpulan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik individu yang dibutuhkan untuk menunjukkan perannya dalam bekerja secara efektif di dalam organisasi.

Dari dua definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa model kompetensi dapat disusun untuk tingkatan suatu pekerjaan, kelompok kerja, unit kerja, atau seluruh organisasi, dengan tujuan untuk mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan atribut personal individu yang dibutuhkan untuk menunjukkan kinerja superior di dalam perannya pada suatu pekerjaan tertentu di organisasi. Oleh karena itu, model kompetensi juga dilengkapi dengan tingkat kepentingan kompetensi dan tingkat kemahiran kompetensi dari masing-masing jabatan (Sanghi, 2007).

Dalam Sanghi (2007), model kompetensi terbagi menjadi dua, yaitu *core competencies* dan *workplace competencies*. *Core competencies* adalah kompetensi dasar yang diperlukan oleh semua anggota di dalam organisasi, walaupun mereka memiliki level dan peran kerja yang berbeda-beda. Kompetensi ini disusun berdasarkan visi, misi dan disesuaikan dengan strategi bisnis organisasi serta fokus pada organisasi secara keseluruhan. Sementara *workplace competencies* lebih fokus pada individual dibandingkan organisasi dan berbeda sesuai dengan tugas pekerjaan. Unit pengukurannya lebih terfokus pada individu atau unit departemen dibandingkan lingkup organisasi. Sanghi (2007) mengemukakan beberapa aplikasi model kompetensi untuk jabatan-jabatan yang terdapat di unit HR, diantaranya setiap jabatan memiliki sekitar 9-12 kompetensi.

### 2. 3. Aplikasi Kompetensi

Dalam Sanghi (2007) dikemukakan pengaplikasian model kompetensi di dalam organisasi dapat berguna untuk mengembangkan sistem *human resource management (HRM)* dalam :

1. *Selection*. Ketika melakukan proses seleksi, pengukuran kompetensi digunakan untuk menentukan kandidat terbaik yang akan mengisi suatu jabatan pekerjaan tertentu. Kompetensi sebagai dasar acuan untuk mengetahui aspek-aspek apa saja yang dibutuhkan untuk jabatan tertentu, sehingga dapat digunakan untuk menentukan apakah kandidat telah memenuhi kualifikasi dalam menampilkan suatu tugas pekerjaan atau dapat memenuhi ketentuan dari suatu jabatan. Adanya model kompetensi dapat menjadi strategi proses



seleksi baik menggunakan tes maupun wawancara untuk mengevaluasi kompetensi yang dimiliki.

2. *Training & development*. Sebagai *induction training*, dapat berfungsi untuk tujuan penempatan dan mempersiapkan individu sebelum menduduki jabatan tertentu. Selain itu, juga dapat menentukan training apa yang dibutuhkan sebagai rencana pengembangan untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan standar kompetensi. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan sekumpulan list perilaku dan keterampilan yang harus dikembangkan untuk mencapai kinerja superior. Penting untuk dilakukannya pengukuran mengenai kompetensi kerja sebagai bagian dari pengembangan karyawan untuk tujuan perbaikan serta peningkatan kompetensi kerja secara kontinu.
3. *Appraisal*. Kompetensi digunakan sebagai sistem penilaian yang difokuskan pada perilaku spesifik untuk apresiasi, *reward*, dan perbaikan.
4. *Succession Planning*. Sekumpulan karakteristik dan keterampilan yang dibutuhkan untuk membuat perencanaan sebagai fokus mencapai kesuksesan dalam jabatan tertentu. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui perkembangan dan kesiapan para kandidat menduduki suatu jabatan.

#### **2. 4. Tahap Penyusunan Model Kompetensi**

Dalam Spencer & Spencer (1993) dikemukakan ada dua tahapan yang dapat dilakukan untuk menyusun kompetensi, yaitu tahapan umum dan tahapan yang lebih singkat (JCA). Berikut akan dijabarkan kedua tahapan tersebut. Pertama akan dijelaskan mengenai tahapan umum dalam penyusunan kompetensi, yaitu:

##### **1. Define Performance Effectiveness Criteria**

Tahapan awal adalah mengidentifikasi kriteria atau standar yang menggambarkan karakteristik kinerja efektif atau superior suatu jabatan.

##### **2. Identify a Criterion Sample**

Menentukan sekumpulan karyawan dengan kinerja superior dan karyawan dengan kinerja rata-rata.

### 3. *Collect Data*

Metode pengumpulan data sangat bervariasi tergantung dari model kompetensi seperti apa yang akan digunakan. Ada beberapa metode dan sumber pengumpulan data yang dapat digunakan untuk mengembangkan model kompetensi, yaitu *behavioral event interview* (BEI), *expert panel*, survey, database kompetensi "*expert system*" yang sudah tervalidasi, analisis tugas, dan observasi langsung.

### 4. *Analyze Data and Develop a Competency Model*

Pada tahapan ini, semua data-data yang sudah diperoleh dianalisa untuk mengidentifikasi keterampilan dan karakteristik personal. Diawali dengan menguraikan satu per satu data-data mengenai individu dengan kinerja superior dan kinerja rata-rata. Hal ini dilakukan untuk mengetahui perbedaan diantara keduanya sehingga mengetahui keterampilan, karakteristik personal, dan kompetensi apa saja yang muncul pada individu dengan kinerja superior dan tidak muncul pada individu dengan kinerja rata-rata. Hasil analisa yang diperoleh dilanjutkan dengan menyusun definisi kompetensi yang disertai indikator perilaku dalam suatu skala nilai tertentu.

### 5. *Validate the Competency Model*

Untuk melakukan validasi model kompetensi dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

- *Concurrent cross validation*, melakukan pengujian pada sampel kriteria yang berbeda dengan sampel pada saat pengumpulan data. Tujuannya untuk membandingkan kompetensi yang tampil pada sampel yang berbeda.
- *Concurrent construct validation*, melakukan pengujian dengan cara melakukan pengukuran kompetensi pada sampel kriteria yang berbeda atau menanyakan manager atau orang lain yang memiliki pengetahuan mengenai kompetensi yang dibutuhkan.
- *Predictive validity*, melakukan pengujian dengan menggunakan model kompetensi untuk melihat apakah individu akan menunjukkan kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang, biasanya dilakukan melalui proses seleksi atau training.

Selain itu, ada cara lebih singkat yang juga dapat digunakan dalam menyusun kompetensi, dalam Spencer & Spencer (1993) disebut *short job competency assessment* (JCA). Tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### 1. *Convene Expert Panel*

Panel ahli yang dapat terlibat untuk setiap target jabatan atau *job family* yaitu manager, *HR specialist*, dan pemegang jabatan. Hal yang dilakukan yaitu:

- Mengidentifikasi *key accountabilities* suatu jabatan, mencakup tugas dan tanggung jawab yang paling penting untuk mencapai produk atau jasa yang dihasilkan.
- Menetapkan standar ukuran keberhasilan kinerja jabatan berdasarkan *key accountabilities* yang telah dibuat.
- Menentukan kompetensi apa saja yang dibutuhkan agar mampu menampilkan kinerja minimal dan kinerja superior, yang dapat dilakukan dengan menggunakan survey atau *expert system*.

### 2. *Conduct Behavioral Event Interview (BEI)*

Jika memungkinkan, pemegang jabatan di wawancara untuk konfirmasi dan memberikan penjelasan mengenai kompetensi yang sebelumnya sudah diidentifikasi. BEI dilakukan untuk mengetahui *critical incident*, dengan cara meminta individu mengidentifikasi dan menjelaskan situasi penting yang dihadapi dalam pekerjaannya. Interviewer menanyakan mengenai situasi penting seperti apa, siapa saja yang terlibat, apa yang dilakukan, dan hasil apa yang diperoleh. Hal ini memungkinkan interviewer untuk mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Interviewee diminta untuk menjelaskan mengenai cerita singkat bagaimana mereka mengatasi masalah tersulit, bagian terpenting dari tugasnya, dan kompetensi yang mereka butuhkan untuk melakukan tugasnya (Spencer & Spencer, 1993; pg 118).

### 3. *Analyze Data and Develop a Competency Model*

Pada tahap ini dilakukan analisa data yang diperoleh untuk mengidentifikasi perilaku dan karakteristik personal yang membedakan antara kinerja superior dan rata-rata dari pemegang jabatan, atau perilaku yang ditunjukkan oleh semua pemegang jabatan.

#### 4. *Validate the Competency Model*

Melakukan validasi dari model kompetensi yang telah dibuat, dengan memberikan ranking pada sampel karyawan dengan kinerja superior dan rata-rata sesuai dengan kompetensi yang sudah diperoleh dan melakukan konfirmasi bahwa karyawan dengan kinerja superior memperoleh ranking lebih besar dari karyawan dengan kinerja rata-rata.

Selain itu, untuk mengetahui kompetensi jabatan yang hanya dimiliki oleh satu pemegang jabatan dapat dibuat model kompetensi dengan mengumpulkan data melalui beberapa pihak yang terkait dengan jabatan tersebut. Kompetensi dapat diidentifikasi dengan melakukan BEI kepada pemegang jabatan, rekan kerja, *customer* (internal atau eksternal), atau atasan langsung. BEI dengan mereka dilakukan untuk memperoleh *critical incident* terkait mengenai pekerjaan yang dilakukan (Spencer & Spencer, 1993)

Dalam Sanghi (2007) juga dikemukakan, ketika menyusun model kompetensi yang terlebih dahulu dilakukan adalah menentukan tujuan dan cakupan model kompetensi yang akan dibuat. Tujuan dan cakupan perlu ditentukan agar model kompetensi yang dibuat nantinya dapat fokus pada target pekerjaan, bisnis unit, atau organisasi. Yang paling penting dari model kompetensi adalah disertai dengan indikator perilaku yang dapat mengidentifikasi kompetensi tersebut. Dalam mengembangkan model kompetensi, terdapat dua pendekatan yang dapat digunakan, yaitu mulai dari awal atau memulai dengan menggunakan model kompetensi yang sudah tervalidasi. Pemilihan penggunaan metode yang akan digunakan disesuaikan dengan kebutuhan setiap perusahaan. Dalam mengembangkan model kompetensi sebaiknya melibatkan pihak-pihak yang nantinya akan bertanggungjawab dalam mengimplementasikan model tersebut di dalam organisasi.

Pengumpulan data sangat diperlukan untuk mengidentifikasi kompetensi. Banyak data yang dapat memberikan informasi mengenai kompetensi. Data apa saja yang tersedia dan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mereview data-data tersebut juga perlu dipertimbangkan. Data-data dokumen tertulis berupa penelitian (jurnal akademis, publikasi) dan umpan balik dari *customer* (internal atau eksternal) merupakan sumber informasi yang dapat memberikan masukan

untuk membuat design dari awal. Selain itu, data mengenai uraian jabatan juga dapat digunakan dan dianalisa untuk mengetahui kemungkinan kompetensi yang dibutuhkan karena data tersebut menjelaskan mengenai pekerjaan yang dilakukan saat ini. Sumber data pengembangan seperti program training, *departmental planning documents*, *performance plans*, atau *appraisal form* dapat menjadi sumber informasi yang juga berguna terkait dengan kompetensi yang dibutuhkan. Selain pengumpulan data-data sekunder, identifikasi untuk menyusun model kompetensi juga dapat dilakukan melalui wawancara BEI, diskusi kelompok, dan atau observasi pada pemegang jabatan (Sanghi (2007)).

Hasil pengumpulan data yang telah diperoleh kemudian dianalisa untuk mengidentifikasi kompetensi dan menyusun model kompetensi. Kompetensi yang sudah teridentifikasi, diberi penamaan kompetensi, direview kembali dan dimintai persetujuan pihak manajemen. Tentukan juga tingkat kepentingan setiap kompetensi pada masing-masing jabatan. Setelah itu, lakukan penyusunan definisi dan leveling disertai dengan indikator perilaku, dengan menggunakan kamus kompetensi yang sudah tervalidasi bila memang diperlukan. Tentukan posisi standar yang dibutuhkan untuk setiap kompetensi dan setiap jabatan. Diskusikan hasil profil kompetensi yang sudah dibuat serta lakukan validasi dan finalisasi secara menyeluruh untuk mengecek apakah model kompetensi yang dibuat sudah sesuai dan dapat diimplementasikan (Sanghi (2007)).

## **2. 5. Pengukuran Kompetensi**

Sanghi (2007) mengemukakan pengukuran kompetensi merupakan proses yang dilakukan untuk mengetahui apakah individu sudah memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan. Dalam Dubois & Rothwell (2004) dijelaskan pengukuran kompetensi dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai profil kompetensi individu dan mengidentifikasi kesenjangannya dengan standar kompetensi. Kompetensi dapat diukur dengan berbagai cara, salah satunya yaitu dengan mengidentifikasi perilaku yang muncul dalam bentuk nyata yang dapat mewakili kompetensi tersebut. Perilaku tersebut merupakan tindakan yang dapat diobservasi, yang dilakukan untuk mencapai hasil atau memberikan kontribusi pada pencapaian prestasi. Selain itu, Green (1999, dalam Dubois & Rothwell,

2004) juga mendefinisikan perilaku sebagai sebuah tindakan yang dapat diobservasi, dijelaskan dan diverifikasi. Kompetensi dapat diukur dengan menggunakan indikator perilaku. Indikator perilaku yang dimaksud disini merupakan suatu pernyataan mengenai suatu tindakan atau sekumpulan tindakan, yang diharapkan dapat diobservasi ketika seseorang berhasil memunculkan kompetensi tersebut di dalam pekerjaannya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan pengukuran kompetensi merupakan proses yang dilakukan untuk mengetahui gambaran kompetensi yang dimiliki individu dan kesenjangan dengan standar kompetensi.

## 2. 6. Metode Pengukuran Kompetensi

Beberapa metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kompetensi (Spencer & Spencer, 1993), yaitu:

### 1. *Behavioral Event Interview (BEI)*

Dilakukan dengan memberikan pertanyaan kepada interviewee dan meminta mereka menjelaskan hal-hal apa saja yang sudah dilakukan dalam setiap tugas & situasi penting yang dihadapinya. Hasil jawaban yang diperoleh diberi kode untuk menunjukkan kompetensi.

### 2. *Test Assessment*

Tes dapat digunakan untuk mengukur satu atau beberapa kompetensi, dengan memberikan tes, baik tes psikometri, tes kepribadian, tes kemampuan, tes skala sikap, dll. Biasanya dalam tes semacam ini individu diminta untuk memilih jawaban yang paling tepat atau memilih satu dari beberapa respon jawaban yang dianggap paling sesuai dengan dirinya.

### 3. *Assessment Center*

Pengukuran kompetensi dilakukan dengan menggunakan tes simulasi. Simulasi dikondisikan sesuai dengan keadaan nyata dan respon perilaku yang muncul akan diukur dan diberi kode untuk menunjukkan kompetensi. Pengukuran dengan metode ini melibatkan *multi-rater* dan *multi-methods*.

#### 4. *Biodata*

Merupakan fakta mengenai sejarah individu, pendidikan, keluarga, pengalaman kerja, kegiatan waktu luang, dll, yang dapat mengindikasikan kompetensi yang dimiliki oleh individu.

#### 5. *Rating*

Kompetensi seseorang diukur dengan cara memberikan penilaian atau ranking, salah satunya dengan penilaian oleh diri sendiri. Hanya saja, pengukuran oleh diri sendiri ini memungkinkan sekali munculnya bias. Cara lain yang dapat digunakan adalah melakukan pengukuran tidak hanya oleh diri sendiri, melainkan juga melibatkan pihak lain seperti manager, rekan kerja, atasan langsung, bawahan, atau *customer*. Teknik ini biasa disebut *360-degree feedback*, merupakan metode yang banyak digunakan saat ini untuk pengukuran kompetensi (Spencer & Spencer, 1993; pg 253).

Dalam Sanghi (2007) dijelaskan, bahwa pengukuran dengan menggunakan *360-degree feedback* dianggap dapat lebih memberikan informasi yang akurat, reliabel, dan mampu memotivasi seseorang karena penilaian diberikan oleh berbagai sumber, bukan hanya diri sendiri yang memberikan penilaian. *The Multi-Rater Competency Assessment* meliputi pengukuran dari diri sendiri, pengukuran oleh manager, atasan langsung, dan pengukuran dari beberapa rekan kerja. Setelah semua data terkumpul, dibuat laporan mengenai hasil keseluruhan gabungan dari semua penilai yang bersifat anonim, kemudian diberikan kepada atasan. Hasil laporan berupa rating, ranking, dan analisa kesenjangan kompetensi dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan atasan dan diskusi untuk pengembangan. Diharapkan dengan dilakukannya pengukuran kompetensi akan dapat diperoleh hasil mengenai profil individu sehingga dapat dilakukan perencanaan mengenai hal-hal yang perlu dipertahankan, perlu dikembangkan, dan masih perlu diperbaiki sebagai bagian dari rencana pengembangan karyawan (Lepsinger & Lucia, 2009).

Seperti juga yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993) sebelumnya, pengukuran kompetensi dengan melibatkan *multi-rater* dapat dilakukan menggunakan metode *360-degree feedback*, teknik yang saat ini telah digunakan oleh perusahaan. Sejalan dengan Sanghi (2007) yang juga mengatakan

bahwa metode *360-degree feedback* semakin meningkat penggunaannya di dalam organisasi terutama untuk tujuan pengembangan, penilaian, dan kompensasi. Pengukuran dengan menggunakan metode ini dianggap sebagai pengukuran kompetensi individual yang baik, hasil penilaian dapat menjadi umpan balik bagi individu dan dasar untuk mengembangkan dirinya. Dengan dilakukannya pengukuran ini, adanya pendekatan tim dapat mengeliminir bias yang muncul melalui *self-assessment*. Sinergi hasil yang diperoleh oleh tim memberikan hasil yang lebih baik bagi individu. Selain itu, perbedaan hasil antara *self-assessment* dan *team assessment* juga dapat terukur. Analisa diri sendiri bermanfaat, namun dengan adanya analisa kelompok juga akan memberikan hasil yang lebih valid. Perbedaan antara persepsi diri dengan persepsi kelompok juga dapat dibandingkan.

Dengan melakukan pengukuran kompetensi melibatkan *multi-rater* akan dapat diperoleh umpan balik mengenai profil kompetensi yang dimiliki individu. Dengan mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dengan standar kompetensi, nantinya dapat dilakukan pengembangan yang sesuai untuk mengatasi kesenjangannya. Dengan menggunakan *360-degree feedback*, hasil pengukuran menjadi lebih reliabel dan valid karena *multi-rater* memberikan pandangan yang berbeda-beda terhadap seseorang, sehingga umpan balik menjadi lebih akurat dan bermanfaat bagi dirinya, dalam hal ini penerima umpan balik (Lepsinger & Lucia, 2009)

## **2. 6. Metode 360-degree Feedback**

### **2. 6. 1. Definisi 360-degree Feedback**

Sanghi (2007) mengemukakan pengukuran dengan menggunakan *360-degree feedback* yaitu:

*"360-degree Assessment—This refers to round-the-circle complete feedback; performance is appraised by self, superiors, subordinates, peers and customers. This is a better gauge of an individual's competence. Feedback on personal competencies (abilities, skills and personal characteristics) is a vital foundation upon which an individual can build and develop himself/herself." (pg. 51)*

Berdasarkan definisi di atas, pengukuran *360-degree feedback* ini merupakan umpan balik menyeluruh dalam lingkaran individu, karena kinerja dinilai oleh diri sendiri, atasan, bawahan, rekan kerja dan *customer*. Metode pengukuran ini dapat



digunakan untuk mengetahui kompetensi individu. Hasil umpan balik mengenai kompetensi seseorang, berupa kemampuan, keterampilan dan karakteristik personal, merupakan dasar yang dapat digunakan individu untuk membangun dan mengembangkan dirinya.

Lepsinger & Lucia (2009) mengemukakan *360-degree feedback* merupakan proses:

*“Collecting perceptions about a person’s behavior and the impact of that behavior from the person’s boss or bosses, direct reports, colleagues, fellow members of project teams, internal and external customers, and suppliers.” (pg. 6)*

Definisi di atas menjelaskan *360-degree feedback* sebagai proses pengumpulan persepsi mengenai perilaku seseorang yang diberikan oleh atasan, bawahan, rekan kerja, tim kerja, *customer* internal dan eksternal. *360-degree feedback* merupakan penilaian yang melibatkan banyak sumber penilai, walaupun data tidak harus diperoleh dari semua sumber.

Hasil yang diberikan dari berbagai sumber dapat membantu individu dalam memahami kekuatan diri dan area mana yang masih perlu pengembangan. Selain itu, dengan adanya penilaian dari berbagai sumber dapat memberikan informasi yang akurat, reliabel, dan mampu memotivasi seseorang. Seorang karyawan biasanya akan lebih termotivasi untuk menunjukkan perubahan perilaku dalam bekerja jika mendapatkan apresiasi positif dari rekan kerjanya dibandingkan hanya dari atasan langsung saja. Adapun salah satu tujuan dilakukannya pengukuran menggunakan *360-degree feedback* adalah untuk memperoleh informasi mengenai kinerja individu dan mencari cara memotivasi munculnya perubahan perilaku (Lepsinger & Lucia, 2009).

## 2. 6. 2. Sumber Pemberian *Feedback*

Dalam melakukan pengukuran dengan melibatkan banyak penilai, terdapat beberapa variasi sumber pemberian *feedback* yang dapat dilakukan (Edwards & Ewen, 1996), yaitu:

### 1. 1° *Feedback: Self or Supervisor Assessment*

1° biasanya melalui supervisor, diri sendiri, atau *second level supervisor*.

Sumber ini memberikan input berdasarkan perspektif masing-masing.

- *Self-assessment*. *Self assessment* digunakan untuk membandingkan dengan penilaian dari sumber lain. Memberikan rating pada diri sendiri cenderung dapat menimbulkan bias, karena kebanyakan individu cenderung memberikan pendapat yang lebih tinggi mengenai dirinya dibandingkan orang lain. Kurangnya pengetahuan menyebabkan kecenderungan seseorang untuk menebak. Selain itu, individu yang tergolong minoritas biasanya cenderung memberikan penilaian pada diri sendiri lebih rendah dibandingkan dengan mayoritas. Untuk itulah penilaian pada diri sendiri perlu dikombinasikan dengan penilaian dari pihak lain.
- *Supervisor*. *Supervisor* selalu memberikan penilaian kepada anak buahnya. Hasil penelitian menyebutkan secara konsisten muncul ketidakakuratan apabila penilaian hanya diberikan oleh supervisor dikarenakan adanya harapan dari supervisor sehingga menimbulkan bias, atau kurangnya kesempatan untuk mengobservasi perilaku kerja. Penelitian juga mengindikasikan supervisor memberikan penilaian lebih jujur dan hati-hati ketika penilaian mereka diikuti dengan penilaian dari sumber lain.
- *Second level supervisor*. Atasan dari atasan langsung, biasanya merupakan sumber yang memberikan informasi sangat kurang mengenai kinerja seorang karyawan dikarenakan dirinya sangat sedikit melakukan kontak langsung dengan karyawan. Informasi yang diberikan cenderung kurang konsisten dengan sumber lain dan biasanya didasari pada bias stereotip dibandingkan observasi nyata. Hanya saja, *second level supervisor* berperan dalam keputusan promosi seorang karyawan. Untuk itulah, biasanya penilaian dari *second level supervisor* dikombinasikan dengan penilai lain.

## 2. 90° feedback: Colleague Assessment

Untuk dapat dikatakan melakukan penilaian dengan 90°, selain mengikutsertakan salah satu bagian yang terdapat dalam 1 derajat, juga melibatkan rekan kerja sebagai salah satu pemberi penilaian. Lebih dari 90% hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran *peer assessment* lebih reliabel (akurat dan konsisten satu dengan yang lain), valid (individu dengan hasil rating tertinggi memperoleh promosi) dan hasilnya lebih dipercaya oleh individu yang menerima *feedback*, bila dibandingkan dengan sistem penilaian melibatkan satu

sumber (penilaian dari supervisor/diri sendiri). Walaupun rekan kerja memberikan masukan dan hasil yang berkualitas, namun terkadang hasilnya tidak memuaskan jika hanya satu sumber.

### 3. 180° Feedback: Upward Review

Sedangkan pada penilaian 180°, selain melibatkan diri sendiri, supervisor, dan rekan kerja, juga melibatkan bawahan langsung atau bawahan dari bawahan langsung.

- *Direct reports*. Saat ini hampir 90% pengukuran dengan melibatkan banyak sumber telah mengikutsetakan bawahan langsung sebagai sumber pemberi penilaian. Banyak penelitian yang menunjukkan bawahan langsung dan rekan kerja memberikan hasil pengukuran yang akurat dan dapat dipercaya.
- *Second and Third-Level Direct Reports*. Data yang diberikan oleh *second and third-level direct reports* merupakan informasi yang dapat digunakan hanya bila dikombinasikan dengan informasi dari sumber lain. Sumber ini cenderung memberikan umpan balik yang jauh dari indikator perilaku yang nyata dikarenakan besarnya jarak diantara mereka.

### 4. 360° Feedback

Pengukuran *360-degree feedback* secara menyeluruh merupakan sumber yang menjadi bagian lingkaran bagi karyawan karena merekalah yang mengetahui perilaku kerja seorang karyawan. Selain yang telah dikemukakan sebelumnya, sumber lain yang juga perlu dilibatkan sebagai penilai yaitu *customer* (internal atau eksternal).

- *Internal customers*. Rekan kerja yang sering melakukan kontak hubungan kerja dengan karyawan akan dapat memberikan informasi akurat sehingga dapat dijadikan sumber dalam memberikan penilaian. Mereka merupakan anggota di dalam organisasi, yang menjadi *customer* dari karyawan terkait dengan hubungan pekerjaan.
- *External customers*. Sumber ini juga dapat memberikan penilaian yang bermanfaat. Mereka biasanya berada di luar organisasi dan merupakan *customer* suatu organisasi. Biasanya, *customer* eksternal memberikan penilaian untuk suatu kelompok, tim atau organisasi, dan bukan individual.

### 2. 6. 3 Penyusunan Alat Pengukuran Kompetensi menggunakan *360-degree Feedback*

Lepsinger & Lucia (2009) menjelaskan ketika kuesioner dipilih sebagai metode yang akan digunakan untuk memberikan penilaian, perlu dibuat alat pengukuran dengan terlebih dahulu menentukan design alat ukur yang akan digunakan. Begitu pula dengan yang dikemukakan oleh Edwards & Ewen (1996), jika kuesioner dipilih sebagai metode untuk melakukan penilaian maka kuesioner tersebut perlu dipersiapkan terlebih dahulu

Yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan design kuesioner yaitu penentuan skala penilaian, lebar skala, dan panjang kuesioner. Penting untuk menentukan skala penilaian yang diwakili dari skala rating. Ketentuan skala penilaian yang dimaksud yaitu dengan memberikan keterangan deskriptif mengenai makna dari masing-masing level skala agar penilai memahami ketentuan mengenai level kinerja yang dibuat. Sedangkan besarnya lebar skala yang digunakan bisa disesuaikan dengan penggunaannya. Jika tujuan dilakukannya penilaian dimaksudkan untuk memberikan informasi kepada karyawan mengenai perilaku mereka dan memotivasi perubahan perilaku, penggunaan skala yang lebar akan lebih baik. Berdasarkan hasil penelitian, jumlah item pengukuran perlu diperhatikan agar penilai tidak lelah dalam memberikan penilaian. Terlalu banyaknya isi yang harus dilengkapi dapat menimbulkan bias hasil pengukuran karena memungkinkan penilai mengisi dengan tidak serius dan kecenderungan untuk memberikan penilaian sama untuk semua item (Edwards & Ewen, 1996).

Pilihlah design terbaik yang memungkinkan bagian di dalam kuesioner terkesan sederhana dan mudah dimengerti. Setiap item pengukuran selalu disusun berdasarkan konstruk yang akan diukur. Tentukan konstruk yang sesuai dengan tujuan yang akan dilakukan. Ketika penilaian menggunakan *360-degree feedback* dilakukan untuk mengetahui kompetensi seseorang, maka pastikan keterampilan, perilaku dan atribut personal yang diukur dalam pengukuran memang secara nyata terkait untuk mencapai efektivitas dalam pekerjaannya (Lepsinger & Lucia, 2009). Yang perlu diperhatikan ketika penilaian dalam bentuk kuesioner digunakan, item yang disusun sebaiknya berupa indikator perilaku yang mudah

untuk diobservasi (Lepsinger & Lucia, 2009). Hal ini penting agar penilai tidak mengalami kesulitan dalam memberikan penilaian.

Pergunakan bahasa yang biasa digunakan dan bahasa sederhana yang dapat dimengerti oleh semua anggota organisasi. Setelah itu, susunlah kedalam bentuk format kuesioner yang sederhana dan memudahkan untuk diadministrasikan. Lakukan *face validity*, untuk memastikan bahwa pertanyaan yang dibuat sudah jelas, tidak membingungkan, mudah dimengerti, dan telah sesuai dengan pekerjaan/jabatan yang akan dinilai. *Face validity* dapat dilakukan dengan menunjukkan contoh alat ukur kepada individu yang akan menerima atau memberikan penilaian. Selain itu, pengujian reliabilitas dan validitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu *test-retest consistency* dengan nilai reliabilitas minimum 0.5 – 0.6 untuk dikatakan baik., *internal consistency* dengan nilai reliabilitas antara 0.65 – 0.85 yang diterima, atau menggunakan *inter-rater agreement*. Sangat kecilnya hasil *inter-rater agreement* mengindikasikan adanya ketidakjelasan dari alat ukur yang dibuat. Untuk *inter-rater agreement*, nilai reliabilitas sebesar 0.5 sudah dianggap tinggi (Lepsinger & Lucia, 2009).

Setelah pengukuran dilakukan, validasi pengukuran dapat dilakukan dengan cara verifikasi informal sesaat setelah pengukuran melalui wawancara atau survey singkat dengan secara terbuka menanyakan pendapat mereka yang terlibat dalam memberikan penilaian. Selain itu, dapat juga dengan meminta verifikasi kepada sampel responden mengenai semua item pengukuran, dapat digunakan sebagai evaluasi dan standarisasi (Sanghi, 2007).

Ketika alat ukur dikatakan layak digunakan dan setelah pengukuran dilakukan, perlu dipersiapkan laporan hasil pengukuran. Laporan ini berisi rangkuman hasil pengukuran yang sudah dilakukan, menjelaskan mengenai hasil yang diperoleh dari aspek-aspek pada pengukuran tersebut. Pengukuran singkat akan memberikan hasil rangkuman yang singkat, begitu pula sebaliknya. Hanya saja, laporan yang panjang terkadang memberikan terlalu banyak informasi yang dapat membingungkan dan sulit diinterpretasi. Hasil laporan perlu dibuat agar dapat diberikan kepada individu yang sudah dinilai sebagai *feedback* hasil penilaian mengenai dirinya (Lepsinger & Lucia, 2009).

## 2. 7. Peran Departemen *Human Resources*

Dalam Ulrich (2008) dikemukakan terdapat empat peran *Human Resources* (HR), yaitu sebagai proses ahli, pengelolaan karyawan, agen perubahan dan mitra strategis bagi manajemen. Peran HR saat ini lebih banyak memberikan kontribusi untuk organisasi dan memberikan masukan untuk meningkatkan kapabilitas SDM di dalam organisasi. Departemen HR juga dituntut memiliki program-program yang efektif sesuai dengan strategi bisnis yang dijalani (McMahan, Snell, dan Gerhart, 2001; dalam Marsall, 2006). Departemen HR sebagai fungsional organisasi harus memahami bisnis proses organisasi agar program kegiatan pengelolaan SDM sejalan dengan tujuan organisasi (McMahan, Snell, & Gerhart, 2001; dalam Ramlall, 2006). Hal ini didukung hasil penelitian yang dilakukan Brockbank et al (1999; dalam Ramlall, 2006) menunjukkan bahwa kegiatan departemen HR memberi kontribusi 10 % pada kinerja bisnis organisasi.

Ketika departemen HR sebagai mitra strategis, perannya termasuk membantu organisasi mengembangkan strategi serta mengubah dan mengembangkan organisasi. Departemen HR dalam hal ini berperan dalam perumusan dan implementasi strategi dengan tetap fokus pada keahliannya dalam menarik, mempertahankan, mengembangkan, mengerahkan, dan memotivasi SDM. Fungsi departemen HR idealnya memiliki pengetahuan tentang bisnis dan ahli dalam menghadapi permasalahan mengenai desain kerja organisasi, sehingga dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan dan melakukan perubahan yang diperlukan dengan cepat (Lawler, 2003; dalam Kouns 2008).

Peran departemen HR saat ini dalam menjalankan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi adalah sebagai *advisory role*, yang berperan sebagai konsultan internal untuk mencari solusi pemecahan masalah SDM yang dihadapi organisasi, melalui tanggung jawabnya mengenai *staffing*, evaluasi kinerja, program pelatihan, dan pemutusan hubungan kerja. Selain itu juga berperan sebagai *service role*, yaitu melakukan aktivitas yang memberikan pelayanan secara langsung kepada karyawan dan juga manajemen. Serta sebagai *control role*, untuk mengendalikan fungsi pengelolaan SDM dalam organisasi dengan mengeluarkan kebijakan yang digunakan untuk mengelola dan mengatur SDM

melalui kebijakan tersebut, sehingga departemen HR berperan sebagai wakil pihak top management. (Conference Board, 1990; dalam Kouns 2008).

Adapun penerapan HR di dalam organisasi diantaranya bertanggung jawab melakukan proses seleksi, program pelatihan dan pengembangan serta evaluasi kinerja (Robbins & Judge, 2007). Selain itu, Cherrington (1995; dalam Kouns 2008) menyebutkan fungsi-fungsi di dalam departemen HR terdiri dari 1) *Staffing*, yaitu melakukan perencanaan, penarikan, dan seleksi SDM. 2) *Performance Evaluation*, berperan mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan kegiatan ini dilakukan oleh seluruh bagian di dalam organisasi. 3) *Compensation*, untuk mengembangkan struktur gaji dan memastikan kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif, adil, sesuai hukum yang berlaku dan seimbang antara gaji dan tunjangan. 4) *Training and Development*, untuk menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif, menyusun kebutuhan program pelatihan serta mengevaluasi efektifitas program tersebut. 5) *Employee Relations*, berperan dalam berhubungan dengan sarikat kerja dan hubungan karyawan untuk memastikan karyawan diperlakukan baik dan tidak ada keluhan yang dirasakan karyawan. 6) *Safety and Health*, mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan karyawan, serta melaporkan kecelakaan kerja. Serta 7) *Personnel Research*, untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, dengan melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta menentukan perubahan yang sesuai.

## BAB III METODOLOGI

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian ini. Hal tersebut mencakup pendekatan penelitian, karakteristik responden, metode dalam menyusun model kompetensi, tahap dalam menyusun model kompetensi, metode pengukuran kompetensi dan tahap pengukuran kompetensi.

### 3. 1. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian kali ini, pendekatan penelitian yang digunakan oleh penulis yaitu dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif dilakukan pada saat menyusun model kompetensi, yaitu menggunakan metode wawancara. Sedangkan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner dipakai ketika melakukan pengukuran kompetensi.

### 3. 2. Karakteristik Responden

#### 3. 2. 1. Responden Penyusunan Model Kompetensi

Penyusunan model kompetensi dibuat untuk 7 jabatan yang ada di Departemen HR PT. AI. Semua pemegang jabatan dilibatkan dalam proses penyusunan model kompetensi, yang dapat dilihat pada Tabel 3.1. di bawah ini.

Tabel 3. 1

*Responden Penyusunan Model Kompetensi Departemen HR di PT. AI*

Jabatan Responden	Peran Responden
<i>HR Manager</i>	Pemegang jabatan dan atasan langsung no. 2 & 3
<i>Recruitment and Employee Development Superintendent</i>	Pemegang jabatan dan atasan langsung no. 4, 5, & 6
<i>Compensation Benefit and Industrial Relation Superintendent</i>	Pemegang jabatan dan atasan langsung no. 7
<i>Recruitment Officer</i>	Pemegang jabatan
<i>Employee Development Officer</i>	Pemegang jabatan
<i>HR Admin Officer</i>	Pemegang jabatan
<i>Compensation Benefit Officer</i>	Pemegang jabatan

Berdasarkan Tabel 3.1, peran responden tidak hanya sebagai pemegang jabatan. Untuk pemegang jabatan *HR Manager*, *Recruitment and Employee Development Superintendent*, *Compensation Benefit and Industrial Relation*



*Superintendent* juga berperan sebagai atasan langsung yang dilibatkan dalam proses validasi jabatan-jabatan di bawahnya. Pemilihan responden dilakukan dengan metode *purposive sampling*, yaitu prosedur pengambilan sampel dipilih sesuai dengan tujuan penelitian.

### 3. 2. 2. Responden Pengukuran Kompetensi

Pengukuran kompetensi dilakukan pada dua pemegang jabatan yaitu *Employee Development Officer* dan *Compensation Benefit Officer*. Dipilihnya dua pemegang jabatan pada level *officer* dengan alasan karena salah satu tujuan dilakukannya pengukuran kompetensi adalah mengetahui profil kompetensi pemegang jabatan sebagai bahan pertimbangan untuk pengembangan karyawan. Hal ini dikarenakan dalam beberapa tahun ke depan direncanakan akan ada level *supervisor* di Departemen HR dan diharapkan tidak perlu diisi oleh kandidat eksternal, sehingga dapat mengembangkan level *officer* yang ada saat ini. Selain itu, level *officer* yang dilibatkan adalah mereka yang sudah menduduki jabatan tersebut minimal 2 tahun, sehingga dianggap sudah memahami lingkup pekerjaannya.

Responden terdiri dari *asessee* (karyawan yang diukur kompetensinya) dan *asessor* (karyawan yang memberikan penilaian kompetensi). *Asessee* juga berperan sebagai *asessor*, dalam hal ini karyawan yang diukur kompetensinya juga memberikan penilaian bagi diri sendiri. Pada pengukuran kompetensi ini melibatkan diri sendiri, atasan langsung dan dua orang rekan kerja yaitu rekan kerja dalam satu departemen dan rekan kerja antar departemen sebagai *customer* internal. Data mengenai responden pengukuran kompetensi dapat dilihat pada Tabel 3. 2.

Tabel 3. 2  
*Responden Pengukuran Kompetensi Pemegang Jabatan*

Pemegang Jabatan yang dinilai	Asessor	Hubungan dengan Asessee
<i>Compensation Benefit Officer</i>	<i>Compensation Benefit Officer</i>	Diri sendiri
	<i>Compensation Benefit and Industrial Relation Superintendent</i>	Atasan langsung
	<i>HR Admin</i>	Rekan kerja dalam departemen
	<i>Payroll Officer</i>	Rekan kerja antar departemen
<i>Employee Development Officer</i>	<i>Employee Development Officer</i>	Diri sendiri
	<i>Recruitment and Employee Development Superintendent</i>	Atasan langsung
	<i>HR Admin</i>	Rekan kerja dalam departemen
	<i>Superintendent Project Development</i>	Rekan kerja antar departemen

Berdasarkan Tabel 3.2, jumlah responden sebanyak 8 orang responden, dengan setiap jabatan melibatkan 4 orang responden. Pemilihan responden juga dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Dalam hal ini, dipilih responden yang paling tepat untuk memberikan penilaian secara objektif, sehingga hasil pengukuran tidak bias. Adapun kriteria untuk rekan kerja yaitu dapat merupakan rekan kerja satu level/di atas/atau di bawah, dan memiliki hubungan intensitas kerja yang tinggi terkait dengan pekerjaan kurang lebih selama 1 tahun terakhir.

### 3. 3. Metode Penyusunan Model Kompetensi

Dalam menyusun model kompetensi, metode yang digunakan yaitu wawancara menggunakan teknik *Behavioral Event Interview* (BEI) kepada para pemegang jabatan. Metode wawancara dengan teknik BEI dipilih dengan pertimbangan merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi. Setiap pemegang jabatan di wawancara dengan menggunakan teknik BEI untuk mengetahui *critical incident* terkait mengenai pekerjaan yang dilakukan (Spencer & Spencer, 1993), dengan cara meminta mereka untuk mengidentifikasi dan menjelaskan situasi penting yang dihadapi dalam pekerjaannya. Kemudian interviewer, dalam hal ini penulis, akan menanyakan mengenai situasi penting seperti apa, siapa saja yang terlibat, apa yang dilakukan, dan hasil apa yang diperoleh dari setiap situasi. Hal ini dilakukan sebagai proses identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Mereka kemudian diminta menjelaskan mengenai cerita

singkat bagaimana mengatasi masalah tersulit, bagian terpenting dari tugasnya, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Selain itu, para atasan juga ditanyakan terkait jabatan dibawahnya untuk mengetahui kinerja ideal yang diharapkan dari jabatan tersebut dan mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan. Keseluruhan hasil yang diperoleh akan diolah dan dianalisis untuk penyusunan model kompetensi. Panduan wawancara dapat dilihat pada lampiran 2.

#### **3. 4. Tahap Penyusunan Model Kompetensi**

Dalam tahap menyusun model kompetensi Departemen HR di PT. AI penulis mengacu pada tahapan penyusunan model kompetensi berdasarkan Spencer & Spencer (1993) dan Sanghi (2007). Mulai dari tahap awal, tahap identifikasi, tahap analisis dan mengembangkan model kompetensi, sampai dengan tahap validasi dan finalisasi akan diuraikan secara rinci, termasuk juga metode yang digunakan, pihak yang terkait, serta waktu pelaksanaan dari setiap tahapan yang dilakukan. Tahap penyusunan model kompetensi Departemen HR di PT. AI dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3. 3

Tahap Penyusunan Model Kompetensi Departemen HR di PT. AI

Tahap Penyusunan Model Kompetensi	Kegiatan
1. Tahap awal (02/07/09 – 17/07/09)	1. Diskusi dengan pihak perusahaan, menghasilkan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- cakupan model kompetensi yang dibuat yaitu untuk jabatan-jabatan di Departemen HR, yang terdiri dari <i>soft competency</i> dan keahlian teknis. Mengacu pada kategori kompetensi dari Shermon (2004)</li> <li>- menetapkan tujuan yaitu untuk mengetahui profil standar kesuksesan dan kemampuan yang dituntut untuk dimiliki</li> <li>- pihak yang dilibatkan adalah semua pemegang jabatan</li> </ul> 2. Mengumpulkan data-data sekunder dari perusahaan, yaitu profil perusahaan, struktur organisasi Departemen HR, dan uraian jabatan 3. Melakukan studi literatur tentang kompetensi, penyusunan kompetensi, dan model kompetensi HR yang sudah tervalidasi
2. Tahap identifikasi (22/07/09 – 04/08/09)	Melakukan identifikasi kompetensi dengan melakukan pengambilan data menggunakan teknik BEI kepada semua pemegang jabatan
3. Tahap analisis & pengembangan model kompetensi (29/07/09 – 12/09/09)	1. Mengolah dan melakukan analisa hasil pengumpulan data dari BEI dan data sekunder 2. Mengelompokkan indikator yang muncul berdasarkan <i>critical incident</i> sesuai dengan aspek kompetensi 3. Mendiskusikan daftar list <i>soft competency</i> yang diperoleh dan meminta persetujuan dari pihak perusahaan 4. Meminta pihak perusahaan untuk menentukan tingkat kepentingan kompetensi 5. Menyusun definisi kompetensi, leveling, dan indikator perilaku untuk setiap level, dengan mengacu pada hasil BEI & mereview kamus kompetensi yang sudah tervalidasi dengan tetap menyesuaikan kondisi di perusahaan. 6. Meminta persetujuan dan melakukan perbaikan sampai kamus kompetensi disetujui oleh perusahaan 7. Melakukan tahapan yang sama seperti di atas untuk keahlian teknis. Untuk penyusunan keahlian teknis, selain menggunakan hasil pengumpulan data, penulis juga berdiskusi dengan pihak perusahaan, melakukan kajian literatur mengenai keteknisan HR dan mengkaji definisi kompetensi teknis <i>HR Specialist</i> yang sudah tervalidasi. 8. Meminta pihak perusahaan untuk menentukan standar minimum tingkat kemahiran kompetensi
4. Tahap validasi dan finalisasi (14/09/09 – 17/09/09)	1. Melakukan validasi kepada para atasan 2. Finalisasi dengan memastikan kembali definisi, leveling, tingkat kepentingan dan standar minimum tingkat kemahiran kompetensi untuk semua jabatan sudah sesuai dan disetujui oleh perusahaan

Berdasarkan Tabel 3. 3 mengenai tahapan penyusunan model kompetensi, ketika menentukan tingkat kepentingan kompetensi, mengacu pada tingkat kepentingan berdasarkan Sanghi (2007), yaitu seperti yang terlihat pada Tabel 3.4 berikut.

Tabel 3. 4  
*Tingkat Kepentingan*

Tingkat Kepentingan	Keterangan
1	Perilaku ini tidak berhubungan untuk kepuasan kinerja secara menyeluruh.
2	Perilaku ini sedikit berhubungan untuk kepuasan kinerja secara menyeluruh.
3	Perilaku ini berhubungan namun kurang penting untuk kepuasan kinerja secara menyeluruh.
4	Perilaku ini penting untuk kepuasan kinerja secara menyeluruh.
5	Perilaku ini sangat penting untuk kepuasan kinerja secara menyeluruh.

Sedangkan untuk leveling kompetensi, penulis mengacu pada Shermon (2004), dengan penjelasan seperti tertera pada Tabel 3. 5 di bawah ini.

Tabel. 3. 5  
*Tingkat Kemahiran*

Tingkat Level	Level	Deskripsi
1	<i>Exposed</i>	Memiliki beberapa pengetahuan tetapi sedikit atau belum memiliki pengalaman dalam mempraktekannya
2	<i>Development</i>	Memiliki pengalaman untuk mempraktekannya dengan arahan supervisi
3	<i>Proficient</i>	Memiliki pengetahuan substansial dan dapat menerapkannya tanpa supervisi
4	<i>Mastery</i>	Memiliki pengetahuan yang luas, dapat menerapkannya dengan baik pada situasi kompleks dan dapat memberikan supervisi orang lain
5	<i>Expert</i>	Memiliki pengakuan untuk mampu memberikan pengaruh kontribusi dari pengetahuan yang dimiliki

Level satu ditunjukkan dengan indikator perilaku yang masih sederhana, sedangkan level lima ditunjukkan dengan indikator perilaku yang kompleks. Semakin tinggi levelnya maka akan semakin kompleks indikator perilaku yang ditunjukkan (Shermon, 2004)

### 3. 5. Metode Pengukuran Kompetensi

Pada penerapannya di PT. AI, metode pengukuran dengan *360-degree feedback* tidak dapat dilakukan secara sempurna. Hal ini disepakati setelah berdiskusi dengan pihak perusahaan dan mempertimbangkan kondisi perusahaan. Bawahan tidak diikutsertakan sebagai penilai dengan pertimbangan adanya kemungkinan munculnya subjektivitas dari seorang bawahan kepada atasan ketika memberikan penilaian. Dalam Edwards & Ewen (1996), dikemukakan memang penerapan *360-degree feedback* terkadang tidak mudah untuk diaplikasikan di semua perusahaan, walaupun banyak perusahaan yang tertarik untuk menggunakan metode ini sehingga penerapannya tidak harus dilakukan secara menyeluruh. Sanghi (2007) menjelaskan penilaian oleh berbagai sumber dianggap lebih memberikan informasi yang akurat, reliabel, dan mampu memotivasi seseorang untuk berubah. Jika penilaian hanya dilakukan oleh diri sendiri akan dapat memunculkan bias, karena adanya kecenderungan diri sendiri memberikan nilai yang lebih baik. Begitu juga bila penilaian hanya diberikan oleh atasan langsung saja, tidak menutup kemungkinan muncul bias dari mereka. Selain itu, karyawan cenderung akan lebih termotivasi melakukan perubahan perilaku jika mendapatkan umpan balik bukan hanya dari atasan langsung, melainkan juga melibatkan rekan kerjanya. Hasil penelitian juga mengindikasikan atasan langsung cenderung memberikan penilaian lebih jujur dan hati-hati ketika penilaian mereka diikuti dengan penilaian dari sumber lain (Edwards & Ewen, 1996). Oleh karena itu, pada penelitian ini metode yang digunakan untuk mengukur kompetensi yaitu *multi-rater*, dengan penilaian dilakukan oleh diri sendiri, atasan langsung, dan dua orang rekan kerja, yang berasal dari dalam satu departemen dan dari luar departemen sebagai *customer* internal.

Rating dalam bentuk kuesioner dipilih dengan pertimbangan jika informasi yang ingin diketahui adalah mengenai keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik personal individu pada saat ini, kuesioner lebih efisien untuk dilakukan. Selain itu, kuesioner juga lebih mudah untuk diadministrasikan, lebih efisien, dan tidak mahal dibandingkan wawancara. Serta lebih mudah untuk dinilai dan memiliki reliabilitas dan validitas yang lebih jelas. (Lepsinger & Lucia, 2009)

### 3. 6. Tahap Pengukuran Kompetensi

Tahapan kegiatan yang dilakukan ketika melakukan pengukuran kompetensi dapat dilihat pada Tabel 3.6 dibawah ini.

Tabel 3. 6  
*Tahap Pengukuran Kompetensi*

Tahapan	Kegiatan
1. Menentukan tujuan	Tujuannya yaitu mengukur kompetensi untuk mengetahui gambaran kompetensi pemegang jabatan
2. Menyusun kuesioner (05/10/09 - 23/10/09)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- menentukan design yang akan digunakan yaitu menggunakan kuesioner dengan skala rating</li> <li>- menentukan skala penilaian</li> <li>- menentukan bobot penilaian untuk setiap <i>assessor</i></li> <li>- menyusun item, dalam menyusun item penulis menggunakan indikator perilaku pada model kompetensi yang sudah disusun sebelumnya dan fokus pada tingkat kemahiran kompetensi untuk setiap jabatan</li> <li>- menyusun dalam bentuk kuesioner siap pakai dengan format yang sederhana dan mudah dimengerti</li> <li>- melakukan <i>face validity</i> kepada atasan langsung</li> </ul>
3. Melakukan pengukuran kompetensi (27/10/09 - 06/11/09)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- menentukan responden yang akan terlibat sebagai <i>assessor</i></li> <li>- mendistribusikan kuesioner kepada responden</li> <li>- menanyakan secara informal kepada sebagian responden umpan balik setelah melakukan pengukuran kompetensi</li> </ul>
4. Melakukan pengolahan hasil pengukuran kompetensi (09/11/09 - 17/11/09)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- menghitung reliabilitas hasil pengukuran kompetensi menggunakan <i>inter rater agreement</i></li> <li>- mengolah hasil pengukuran kompetensi</li> </ul>
5. Laporan berupa rangkuman hasil pengukuran kompetensi (18/11/09)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- membuat laporan yang berisi rangkuman hasil pengukuran kompetensi berupa gambaran kompetensi pemegang jabatan</li> </ul>

Berdasarkan Tabel 3.6 mengenai tahap pengukuran kompetensi, berikut akan diuraikan beberapa penjelasan tambahan terkait dengan alasan dilakukannya kegiatan-kegiatan tersebut sesuai tahapannya.

#### 1. Menentukan tujuan

Tujuan dilakukannya penilaian perlu diketahui untuk dapat mengidentifikasi metode apa yang lebih tepat untuk digunakan. Penilaian dilakukan untuk mengetahui gambaran kompetensi pemegang jabatan. Kuesioner dipilih sebagai metode dengan pertimbangan lebih mudah untuk

diadministrasikan, selain itu profil individu yang ingin diketahui berupa kompetensi merupakan keadaan aktual individu sehingga kuesioner dianggap lebih efisien untuk digunakan (Lepsinger & Lucia, 2009).

## 2. Menyusun kuesioner

Desain kuesioner yang akan digunakan yaitu dengan menggunakan skala dalam bentuk rating. Penulis menggunakan skala range antara 1-10, dengan ketentuan skala penilaian mengacu pada Edwards & Ewen (1996), yang dapat dilihat pada Tabel 3. 7.

Tabel 3. 7  
Skala Penilaian

Tingkat Skala	Skala	Keterangan
N	<i>Not Applicable/ Not observed</i>	Tidak menunjukkan sama sekali, tidak terlihat, tidak dapat menilai kinerja ini
1 – 2	<i>Least</i>	Secara konsisten gagal untuk mencapai harapan perilaku, perlu pengembangan besar
3 – 4	<i>Not a strength</i>	Memenuhi hanya beberapa harapan perilaku, masih perlu pengembangan untuk memperbaiki kinerja
5 – 6	<i>Appropriate</i>	Memenuhi sebagian besar harapan perilaku, ada perspektif positif terhadap tanggung jawab, dengan menunjukkan kinerja rata-rata
7 – 8	<i>Strength</i>	Memenuhi sebagian besar dan mampu melampaui harapan perilaku, dengan menunjukkan kinerja superior
9 – 10	<i>Outstanding</i>	Secara konsisten melampaui harapan perilaku, dengan menunjukkan kinerja outstanding

Sedangkan untuk menentukan bobot penilaian dari setiap *assessor*, menurut Lepsinger & Lucia (2009), atasan langsung merupakan individu yang paling mengetahui mengenai kinerja dari seseorang, untuk itu sebaiknya memiliki proporsi yang paling besar dibandingkan dengan yang lain. Berdasarkan hal itu, setelah berdiskusi dengan pihak perusahaan diperoleh bobot penilaian yang akan digunakan untuk perhitungan hasil pengukuran kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- (1) Diri Sendiri (bobot 25%)
- (2) Atasan Langsung (bobot 45%)
- (3) Rekan kerja dalam departemen (bobot 15%)
- (4) Rekan kerja antar departemen/*customer* internal (bobot 15%)

Ketika kuesioner dipakai untuk melakukan penilaian, maka item yang disusun harus fokus pada indikator perilaku yang mudah untuk diobservasi (Lepsinger & Lucia, 2009). Dalam penyusunannya, penulis menggunakan



indikator perilaku pada model kompetensi yang sudah dibuat sebelumnya, dengan fokus pada standar minimum tingkat kemahiran kompetensi dari setiap jabatan. Setelah itu, menyusunnya ke dalam bentuk kuesioner yang sederhana sehingga mudah dipahami. Alat ukur dilengkapi dengan penjelasan mengenai skala penilaian dari masing-masing tingkat agar penilai memahami ketentuan setiap tingkatan kinerja sebagai panduan bagi mereka dalam melakukan penilaian. Semua kelengkapan tersebut disiapkan untuk memudahkan *assessor* dalam memberi penilaian. *Face validity* dilakukan kepada atasan langsung untuk memastikan bahwa alat ukur yang sudah dibuat tidak membingungkan dan telah sesuai dengan jabatan.

### **3. Melakukan pengukuran kompetensi**

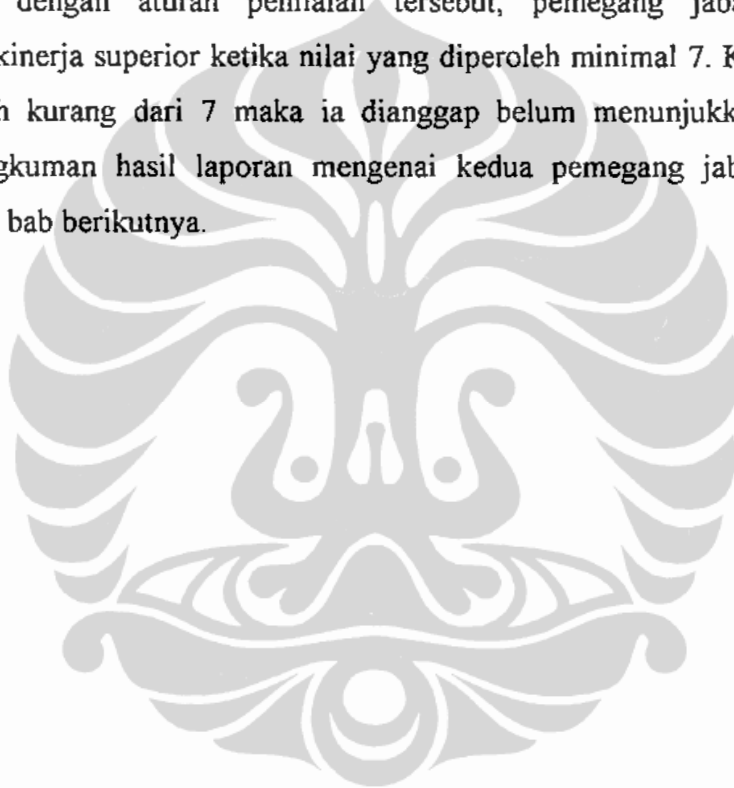
Pengukuran kompetensi dilakukan kepada 2 pemegang jabatan, yaitu *Employee Development Officer* dan *Compensation and Benefit Officer*. Kuesioner diberikan kepada semua *assessor* untuk mereka memberikan penilaian. Ketika responden mengembalikan kuesioner tersebut, penulis juga menanyakan secara informal kepada mereka mengenai kuesioner yang telah mereka isi untuk memperoleh masukan lebih mendalam. Verifikasi informal dilakukan dengan secara terbuka menanyakan pendapat responden yang terlibat dalam memberikan penilaian (Lepsinger & Lucia, 2009).

### **4. Melakukan pengolahan data**

Untuk pengujian reliabilitas digunakan metode *inter-rater agreement*, yaitu seberapa sesuai atau setuju antara para pemberi nilai dalam memberikan persepsi atau penilaian terhadap seseorang. Adanya persamaan perspektif menunjukkan persetujuan mengenai penilaian, sedangkan adanya perbedaan perspektif menunjukkan adanya ketidaksetujuan atau perbedaan dalam memberikan penilaian. Untuk *inter-rater agreement*, nilai reliabilitas sebesar 0.5 sudah dianggap tinggi. Kemudian, penulis mengolah hasil pengukuran data sesuai dengan bobot penilaian yang telah ditentukan sebelumnya untuk memperoleh hasil mengenai kompetensi pemegang jabatan.

### **5. Mempersiapkan laporan berupa rangkuman hasil pengukuran kompetensi**

Pada tahap ini, setelah hasil diperoleh, dibuat rangkuman mengenai kompetensi pemegang jabatan dengan mengacu pada ketentuan skala penilaian menurut Edwards & Ewen (1996). Mengacu pada definisi yang digunakan oleh penulis mengenai kompetensi, yaitu karakteristik dari individu, yang muncul dalam bentuk perilaku dan menjadi standar untuk mencapai kinerja superior. Maka sesuai dengan aturan penilaian tersebut, pemegang jabatan telah menunjukkan kinerja superior ketika nilai yang diperoleh minimal 7. Ketika nilai yang diperoleh kurang dari 7 maka ia dianggap belum menunjukkan kinerja superior. Rangkuman hasil laporan mengenai kedua pemegang jabatan akan diuraikan pada bab berikutnya.



## BAB IV HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai hasil penyusunan model kompetensi dan hasil pengukuran kompetensi yang telah dilakukan.

### 4. 1. Hasil Penyusunan Model Kompetensi

Dari penyusunan model kompetensi Departemen HR di PT. AI diperoleh *10 soft competency* dan dilengkapi dengan 8 keahlian teknis. Setiap kompetensi dilengkapi dengan definisi kompetensi, leveling, indikator perilaku, serta tingkat kepentingan dan standar minimum tingkat kemahiran kompetensi untuk masing-masing jabatan. Model kompetensi tersebut dapat dilihat pada Lampiran 3. Untuk uraian mengenai setiap kompetensi akan dijabarkan dibawah ini.

#### 4. 1. 1. *Soft Competency*

Dari hasil penyusunan model kompetensi, menghasilkan *10 soft competency* untuk jabatan-jabatan di Departemen HR PT. AI, yaitu seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4. 1  
*Soft Competency Departemen HR di PT. AI*

---

<i>Soft Competency</i>
<i>Analytical Thinking</i>
<i>Planning, Organizing, &amp; Monitoring</i>
<i>Decision Making</i>
<i>Initiative</i>
<i>Building Trust</i>
<i>Customer Focus</i>
<i>Follow and Develop SOP</i>
<i>Communication Skill</i>
<i>Interpersonal Skill</i>
<i>Strategic &amp; Business Acumen</i>

---

Definisi, leveling dan indikator perilaku setiap kompetensi dapat dilihat pada Lampiran 3. Penjelasan mengenai masing-masing kompetensi akan diuraikan berikut ini.

### **1. Analytical Thinking**

Kompetensi ini dibutuhkan oleh semua jabatan di Departemen HR. Kompetensi ini didefinisikan sebagai kemampuan untuk memahami permasalahan dengan cara mengidentifikasi dan menguraikannya menjadi bagian yang lebih kecil, hubungan sebab akibat permasalahan, serta solusi pemecahannya. Sesuai dengan definisinya, kompetensi ini perlu dimiliki oleh semua jabatan karena dalam pekerjaannya dihadapkan pada berbagai macam masalah, baik yang sederhana sampai yang kompleks.

Beberapa contoh diantaranya yaitu, untuk jabatan *Employee Development Officer* dituntut untuk bisa melakukan paper analisis dari data-data yang diperoleh, misalnya ketika melakukan evaluasi uraian jabatan, evaluasi jabatan, dan memberikan rekomendasi jenjang karir. Begitu juga untuk jabatan *Compensation Benefit and Industrial Relation Superintendent*, salah satu kegiatan yang membutuhkan kompetensi ini yaitu ketika harus melakukan analisa dari data-data hasil survey gaji tahunan, kondisi perusahaan, trend pasar untuk membuat proposal mengenai usulan kenaikan gaji. Sedangkan untuk jabatan *HR Admin Officer*, salah satu tugasnya yaitu memproses permintaan pelatihan dari karyawan dan bertanggung jawab untuk mereview TN (*Training Nomination*) karyawan. Dengan mengidentifikasi pelatihan apa yang ingin diikuti, apakah sesuai dengan pekerjaannya, alasan durasi yang lama, apakah ada maksud lain dari keikutsertaannya pada pelatihan tersebut selain menambah pengetahuan, dll.

### **2. Planning, Organizing, & Monitoring**

Kompetensi ini didefinisikan sebagai kemampuan dalam membuat perencanaan, mengatur, dan melakukan monitoring suatu tugas pekerjaan agar pencapaian hasil dapat tercapai sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan. Sesuai dengan definisinya, kompetensi ini dibutuhkan oleh semua jabatan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang ditentukan. Untuk level *officer*, perencanaan dan monitoring yang dilakukan terbatas pada pencapaian hasil tugas pekerjaannya sendiri.

*"kadang kerjaan suka dateng bruk gitu, nah itu harus ngatur juga kan, liat mana skala prioritasnya. Kadang ada orang yang bilang mana kok gak ada konfirmasinya, gak ada"*

*feedbacknya, padahal itu belum urgent, ntar dulu, jadi ya harus bisa atur-atur juga tuh.”*  
(HR Admin Officer)

Untuk level *superintendent*, dituntut untuk mampu mengembangkan perencanaan dan monitoring untuk orang lain, yaitu bawahan mereka. Jabatan *Recruitment and Employee Development Superintendent* secara rutin harus selalu melakukan monitoring pada pelaksanaan dan pencapaian yang sudah dilakukan oleh bawahannya, diantaranya untuk kegiatan seleksi karyawan, pelatihan dan kontrol administratif pelatihan baik inhouse maupun publik. Begitu juga dengan jabatan *Compensation Benefit and Industrial Relation Superintendent*, yang melakukan monitoring untuk bawahannya yang menduduki jabatan *Compensation Benefit Officer*.

Untuk level *manager*, perencanaan dan monitoring yang dilakukan dalam lingkup yang semakin luas yaitu untuk pencapaian tim. Seperti terlihat pada kutipan berikut:

*“Yah saya harus selalu memastikan kegiatan HR berjalan baik secara menyeluruh.”* (HR Manager)

### **3. Decision Making**

*Decision making* merupakan kompetensi yang hanya dimiliki oleh level manajemen. Definisi dari kompetensi ini yaitu kemampuan untuk mengambil keputusan dan pemecahan masalah dengan melakukan pertimbangan berdasarkan tingkat kompleksitas serta resiko yang dihadapi. Kompetensi ini tidak dimiliki oleh level *officer* dikarenakan perannya lebih banyak sebagai *executor* dan pelaksana. Keputusan lebih banyak diambil oleh level di atasnya karena lebih banyak pertimbangan dan resiko yang harus dihadapi. Sebagai contoh, pada jabatan *Recruitment and Employee Development Superintendent*, keputusannya dibutuhkan oleh *HR Admin Officer* dalam menghadapi kondisi tertentu.

*“Kalau ada yang aneh2 dari TN yang dibuat oleh para karyawan, biasanya saya akan discuss dulu dengan Mas NS. Ntar dia yang nentuin, kalo memang ternyata Mas NS bilang ok, nanti saya baru koordinasi dengan vendornya.”*(HR Admin)

Semakin tinggi level, tuntutannya pun akan semakin tinggi. Seperti halnya dengan *HR Manager*, kompetensi ini diperlukan untuk mengambil keputusan yang lebih bersifat kompleks dan beresiko, misalnya ketika harus memutuskan untuk melakukan pemecatan karyawan karena kondisi tertentu.

#### 4. *Initiative*

Di PT. AI, kompetensi *initiative* ini dianggap sangat penting dimiliki oleh jabatan di Departemen HR. Sesuai dengan definisi dari kompetensi ini yaitu bertindak proaktif lebih dari apa yang diharapkan dalam menghadapi berbagai situasi, baik yang sedang dijalani maupun yang akan datang. Hal ini berhubungan dengan kondisi yang terbentuk di perusahaan tersebut secara tidak langsung dituntut mandiri dan melakukan usaha untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dapat dilihat pada beberapa kutipan berikut.

*"ya macem-macem lha... apapun lha pokonya dilakukan biar bisa dapetin orang-orang yang bagus"* (Recruitment Officer)

*"Kita tidak boleh mudah menyerah dengan keadaan, karena kondisi sudah mulai kompleks, dalam arti disini banyak aspek yang harus dipertimbangkan, kadang kala harus mempertimbangkan pihak lain.... Penolakan pertama ya tidak berarti berhenti disitu, harus cari cara lain bagaimana supaya usaha dan ide ini bisa berhasil. Disini, dengan cara seperti itu bisa berhasil."* (Recruitment & Employee Development Superintendent)

*"Orang-orang HR disini itu harus asertif, gak bisa kalo cuma diem aja, nunggu gitu.. "* (HR Manager)

*"Sering juga itu kadang ada training technical yang gue sangat apa ya baru denger juga gitu bahasanya, apaan ini, susah juga kan kalo gak ngerti. Secara teknis banget kan... Ya itu gue akan nanya untuk cari-cari tahu sendiri lha gimana kek caranya....."* (Employee Development Officer)

Berdasarkan beberapa kutipan di atas, terlihat bahwa kompetensi *initiative* dibutuhkan untuk mendukung penyelesaian pekerjaannya agar dapat berhasil dengan baik.

#### 5. *Building Trust*

Pengelolaan SDM dilakukan terpusat di Departemen HR, mau tidak mau akan banyak berhubungan dengan data-data karyawan. Tidak hanya data dan informasi yang bersifat umum, data yang sangat sensitif terkait dengan gaji dan tunjangan karyawan juga diketahui oleh tim dalam departemen ini. Untuk itu, dituntut memiliki komitmen dalam menjaga kerahasiaan yang ada di dalam organisasi. Sesuai dengan definisi dari kompetensi ini yaitu kemampuan untuk menjaga komitmen, kejujuran dan membangun saling kepercayaan di dalam organisasi.

Level *officer* di departemen ini dituntut untuk memiliki komitmen, jujur, dan dapat dipercaya. Komitmen baik pada pekerjaan yang menjadi tanggung

jawabnya, pada organisasi, serta menampilkan pribadi jujur dan dapat dipercaya. Pada jabatan *Employee Development Officer*, pekerjaannya banyak berhubungan dengan pihak luar, dalam hal ini vendor pelatihan. Salah satu tugasnya yaitu mencari vendor pelatihan yang sesuai dan memiliki wewenang untuk menentukan vendor apa yang akan digunakan dalam pelatihan. Adanya komitmen dan pribadi yang jujur dibutuhkan agar terhindar dari hal negatif walaupun ada peluang.

*"iya ada aja lho, vendor yang ya gitu lha suka nawarin, ayo lha pak, ntar kalo sama kita bapak dapet komisinya lha.. yah kalo training gitu kan sekali dapet gede bisa 60-70an juta.. ya karena ada aja kan yang mau juga, kadang gue ceplos aja wah saya sih disini digajinya udah sangat besar pak, udah kaya, jadi gak butuh gitu-gituan,, sambil ketawa-ketawa gitu lha ngomongnya.. Pokonya kalo vendor yang kayak gitu saya malah ga akan pake, karena buang waktu bukan untuk menjual produknya"* (Employee Development Officer)

Selain itu, semua jabatan di Departemen HR dituntut harus menjaga kerahasiaan dengan tidak memberikan data atau informasi pada pihak yang tidak terkait. Sebagai contoh untuk jabatan *Compensation Benefit Officer*, hampir sebagian besar pekerjaannya berhubungan dengan data yang sifatnya pribadi dan sensitif bagi setiap karyawan. Begitu pula jabatan *Recruitment Officer*, karena segala proses seleksi yang sedang berjalan bersifat rahasia selama sebelum ada keputusan final. Begitu pula semua data-data kandidat yang mengikuti proses seleksi. Untuk itulah, sebagian besar pekerjaan dalam lingkup di Departemen HR menuntut para pemegang jabatan di dalamnya memiliki kompetensi ini.

*"Soalnya ya itu kan kadang orang suka gak mau ketahuan gitu kan kalo dia ngasih ke aku request benefit apa gitu. kebanyakan itu data dikasih ke aku kl gak sore-sore, atau pagi-pagi.. Biasa lha, kaya gitu kan untuk sebagian orang sifatnya sensitif kan"* (Compensation Benefit Officer)

*"HR itu harus bisa menciptakan kepercayaan di antara kedua belah pihak, jadi karyawan juga percaya kan sama kita"* (HR Manager)

Dalam konteks yang lebih tinggi, dimilikinya kompetensi ini akan dapat menciptakan rasa kepercayaan dari karyawan kepada tim di Departemen HR sendiri.

## 6. Customer Focus

Kompetensi *Customer Focus* dimiliki oleh semua jabatan di Departemen HR. Sebagai departemen yang mengelola SDM, karyawan menjadi fokus bagi tim di Departemen HR dan merupakan pelanggan mereka. Program dan kegiatan yang dijalankan pun dilakukan untuk memenuhi kebutuhan karyawan, oleh karena itu

kompetensi ini diperlukan. Definisi kompetensi ini yaitu kemampuan untuk mengetahui, merespon dan memberikan kepuasan serta memberikan solusi dan mengembangkan pelayanan bagi customer.

*"Semua karyawan adalah customer bagi HR."* (Recruitment & Employee Development Superintendent)

*"Apa yang kita lakukan di sini kan lebih pada melayani kebutuhan user"* (Recruitment Officer)

Sebagai contoh, semua jabatan memiliki hubungan dengan para karyawan, dan karyawan merupakan klien mereka. Untuk jabatan *Employee Development Officer* lebih banyak mengurus kebutuhan karyawan terkait dengan pelatihan, *Compensation Benefit Officer* mengurus penggajian dan tunjangan bagi karyawan. *Recruitment Officer* lebih banyak terlibat dengan user sebagai kliennya, terkait dengan permintaan user untuk mencari kandidat terbaik sesuai dengan kualifikasi untuk menduduki jabatan tertentu. Sedangkan jabatan *HR Admin Officer*, salah satu yang menjadi kliennya yaitu anggota lain di dalam Departemen HR sendiri, dalam hal bertanggung jawab untuk mengurus kebutuhan travel dan akomodasi tim di Departemen HR. Untuk level manajemen juga memiliki peran sesuai dengan jabatannya, hanya saja lingkupnya lebih bersifat manajemen dan strategic.

### **7. Follow and Develop SOP**

Kompetensi ini didefinisikan sebagai kemampuan untuk memahami, menerapkan, menjelaskan serta mengembangkan dan memonitor aturan dan prosedur yang telah ditetapkan sesuai dengan kondisi yang relevan dari waktu ke waktu bagi organisasi. Aturan dan prosedur merupakan sesuatu yang sifatnya mutlak bagi Departemen HR. Adanya Departemen HR bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan karyawan, tetapi juga mengelola, dalam hal ini yaitu mengelola dengan cara yang tepat sesuai kebijakan perusahaan. Secara tidak langsung Departemen HR juga berfungsi sebagai kontrol terkait dengan kebijakan bagi karyawan.

*"Setiap orang harus diperlakukan secara sama untuk semua aturan. Tidak boleh mencla-mence...nah itu yang harus saya pastikan..."* (HR Manager)



Selain menjadi kontrol untuk karyawan, terkait dengan penyelesaian pekerjaan, tim Departemen HR juga harus mengontrol dirinya sendiri, dalam arti segala kegiatan yang dilakukan juga harus berjalan sesuai dengan aturan yang telah dibuat. Level *officer* dituntut memiliki kompetensi ini sampai dalam batas memahami dan menerapkan SOP, dalam arti memahami aturan yang dibuat dan menerapkan dalam pekerjaannya. Untuk level manajemen dituntut mampu mengembangkan SOP sampai memonitor terlaksananya dengan baik aturan dan prosedur yang sudah dibuat, dapat dilihat pada kutipan berikut.

*"Intinya sih aku harus memonitor quality dan prosesnya berjalan dengan benar dan make sure semua SOP juga dijalankan dengan benar. Karena nanti juga kan ada audit, audit kan harus ada bukti tertulis, kalau tidak ada bukti tertulis kan tidak dilakukan, datanya tidak ada, ya akan bermasalah juga." (Recruitment & Employee Development Superintendent)*

#### **8. Communication Skill**

Kompetensi ini didefinisikan sebagai kemampuan untuk mendengar dan menyampaikan informasi sehingga dapat menciptakan komunikasi dua arah yang efektif disesuaikan dengan tipe lawan bicara serta dapat mempengaruhi orang lain dan mencapai kesepakatan dua belah pihak sehingga dapat tercapai tujuan bersama. Jabatan-jabatan di Departemen HR, dalam pekerjaannya dituntut untuk berhubungan dengan banyak orang, terutama kebutuhan semua karyawan. Kemampuan komunikasi dibutuhkan agar tidak terjadi perbedaan persepsi dalam mengartikan kebutuhan yang diinformasikan oleh karyawan, maupun sebaliknya, dalam menyampaikan informasi ataupun hanya sekedar melakukan klarifikasi.

*"Kadang user suka ngomong dengan bahasa yang sangat teknis dan jelimet sampe gak ngerti maksudnya, jadinya suka coba gue ngulangin lagi dengan bahasa yg gue tahu..... Nah itu gimana cara mengkomunikasikannya yang baik dengan mereka biar mereka ngertii juga maksud gue." (Recruitment Officer)*

*"Apalagi materinya sangat teknis dan harus dipastikan lagi...jangan sampe ada perbedaan persepsi dan kesalahan dalam mengartikan kebutuhan pelatihan" (Employee Development Officer)*

Selain itu, jabatan di Departemen HR akan banyak berhubungan dengan karyawan dari berbagai level, dari non staf sampai manajemen sehingga perlu memiliki kemampuan untuk bisa menyesuaikan dengan bahasa yang digunakan lawan bicara agar mereka pun dapat memahaminya.

### 9. *Interpersonal Skill*

*Interpersonal skill* merupakan salah satu kompetensi yang juga sangat penting dimiliki di Departemen HR PT. AI. Sebagai seorang HR, mereka akan berhubungan dan berinteraksi dengan banyak orang, terutama seluruh karyawan. Bukan hanya dari sisi level yang berbeda mulai dari non staf hingga top manajemen, tetapi dari sisi usia, latar belakang pendidikan, dan lain-lain juga mempengaruhi bagaimana seseorang harus bersikap. Adapun definisi dari kompetensi ini yaitu kemampuan untuk membangun dan membina interaksi dengan orang lain serta menciptakan hubungan baru yang positif.

*"karena akan berhadapan sama berbagai banyak orang dengan berbagai macam jenis dan pendidikan juga..... yah harus bisa menempatkan diri ajah sih kalo lagi berhadapan sama tiap-tiap orang yang berbeda-beda. Jadi dilihat person to person itu gimana, kira-kira lebih cocok menghadapi mereka dengan cara yang seperti apa." (Recruitment Officer)*

*"Harus bisa menempatkan diri juga penting banget itu terutama karena HR jadi people person.. Bisa mingle juga, karena kadang dengan secara informal itu justru bisa lebih masuk ke mereka, dan bisa lebih menggali apa yang sebetulnya dirasakan oleh mereka dan bisa mendapatkan apa yang dibutuhkan mereka, bisa terbuka juga jadinya." (Employee Development Officer)*

Tanggung jawab dan peran Departemen HR dalam mengelola karyawan, menjadikan semakin besar kemungkinan muncul interaksi di antara mereka. Sebagai seorang HR, dituntut mampu menciptakan hubungan baik dengan seluruh karyawan.

*"Formal secara aturan perlu tetapi secara iklim dan hubungan tidak harus informal. Kita harus bisa menciptakan lingkungan yang menyenangkan. Menciptakan kondisi kerja yang tidak feodal, diluar dari pekerjaan. Mampu menciptakan keakraban kepada karyawan." (HR Manager)*

Dengan memiliki kompetensi ini, Departemen HR diharapkan mampu menciptakan lingkungan yang kondusif dan efektif dalam berinteraksi dengan orang lain. Secara tidak langsung ketika karyawan merasa nyaman dengan tim HR, mereka pun menjadi lebih terbuka.

### 10. *Strategic & Business Acumen*

Kompetensi ini didefinisikan sebagai kemampuan dalam memahami, melakukan pekerjaan, dan mengembangkan program yang sesuai dengan bisnis yang dijalankan organisasi serta mengembangkan strategi bisnis untuk masa depan

organisasi. Saat ini, fungsi departemen HR semakin penting di dalam organisasi karena dibutuhkan lebih sebagai pembawa perubahan dan mengelola SDM secara strategis untuk jangka panjang (Sternberger, 2002). Secara tidak langsung, mereka harus memahami bisnis proses organisasi agar program kegiatan pengelolaan SDM sejalan dengan strategi dan tujuan organisasi. (McMahan, Snell, dan Gerhart, 2001; dalam Ramlall, 2006). Hal ini diakui oleh HR Manager dalam kutipan berikut:

*"HR departemen juga harus bisa berfungsi sebagai change agent bagi perusahaan."*  
(HR Manager)

Tingkat penguasaan kompetensi ini untuk level officer dan manajemen pun berbeda. Untuk level *officer*, tuntutan pemahaman mengenai bisnis perusahaan lebih secara umum. Hal ini dikarenakan untuk jabatan tersebut lebih banyak berperan sebagai pelaksana program.

*"Gak harus advanced ya tapi harus tahu lha bagaimana bisnis proses di perusahaan seperti apa. Kaya gue kan mau gak mau gue harus tahu bisnis prosesnya seorang karyawan seperti apa nih sampai dia butuh pelatihan seperti itu."* (Employee Development Officer)

Lain halnya dengan level *superintendent*, memiliki tuntutan yang lebih tinggi karena diharapkan dapat mengembangkan program yang sesuai dengan strategi organisasi. Jabatan *Compensation Benefit and Industrial Relation Superintendent* misalnya, dituntut memahami bisnis perusahaan dan kondisi perusahaan saat ini karena salah satu tugas yang harus dilakukan yaitu menyusun proposal kenaikan gaji tahunan yang berhubungan dan sesuai dengan strategi, target, dan kondisi perusahaan. Begitu juga jabatan *Recruitment and Employee Development Superintendent* memiliki tanggung jawab untuk menyusun program pengembangan organisasi, perubahan organisasi, *man power planning*, dll yang memang sesuai dengan kondisi perusahaan dan sejalan dengan strategi perusahaan ke depan.

*"Dari hasil survey nanti akan diambil apa adanya untuk melihat gambaran kondisi di luar, dan yang paling penting melihat kondisi yang ada saat ini di perusahaan dan harus sesuai dengan apa strategi yang sebenarnya diinginkan manajemen juga... kalo gak bisa ditolak proposalnya"* (Compensation Benefit and Industrial Relation Superintendent)

*"Harus mengetahui bisnis arutmin secara menyeluruh. Keuntungan perusahaan bagaimana kan... itu sangat menentukan untuk buat rencana program kegiatan tahunan juga salah satunya."* (HR Manager)

Sesuai dengan kutipan di atas, untuk level manager, kompetensi ini diperlukan dalam lingkup yang lebih luas karena tugas dan tanggung jawabnya yaitu menyusun program tahunan Departemen HR yang sejalan dengan tujuan perusahaan. HR Manager juga harus bisa mengevaluasi program yang sudah berjalan, mencari solusi dan melakukan perbaikan untuk program berikutnya.

#### 4. 1. 2. Keahlian Teknis

Selain *soft competency*, untuk bisa menunjang pekerjaan sebagai HR, diperlukan keahlian teknis mengenai lingkup HR untuk dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya dengan baik. Terdapat 8 keahlian teknis yang dimiliki oleh jabatan-jabatan di Departemen HR PT. AI. Tidak semua keahlian teknis dimiliki oleh setiap jabatan. Tuntutan disesuaikan dengan peran dan tanggung jawab masing-masing jabatan, yang juga didiskusikan dengan pihak perusahaan. Delapan keahlian teknis tersebut dapat dilihat pada Tabel 4. 2 di bawah ini. Untuk definisi, leveling dan indikator perilaku setiap kompetensi dapat dilihat pada Lampiran 3.

Tabel 4. 2  
Keahlian Teknis Departemen HR di PT. AI

Keahlian Teknis
<i>Compensation &amp; Benefit</i>
<i>HR Information System</i>
<i>HR Strategic Management</i>
<i>Industrial Relation</i>
<i>Organizational Development</i>
<i>Personnel Administration</i>
<i>Recruitment</i>
<i>Training &amp; Development</i>

Berikut akan diuraikan penjelasan mengenai masing-masing keahlian teknis.

##### 1. *Compensation & Benefit*

Keahlian teknis ini didefinisikan sebagai pengetahuan mengenai konsep, prinsip dan penerapan kompensasi, termasuk penggajian serta tunjangan karyawan seperti pensiun, asuransi, kesehatan, dll. Keahlian teknis ini dimiliki

oleh *Compensation Benefit Officer, Recruitment Officer, Compensation Benefit & Industrial Relation Superintendent, Recruitment & Employee Development Superintendent*, dan *HR Manager*. Tingkat kepentingan setiap jabatan berbeda, untuk jabatan *Recruitment Officer* dan *Recruitment & Employee Development Superintendent* tidak tergolong penting karena digunakan pada sebagian kecil dari tanggung jawabnya, seperti ketika menentukan level karyawan dalam menyusun *man power planning* dan pada saat proses *recruitment*. Untuk *Compensation Benefit Officer, Compensation Benefit & Industrial Relation Superintendent*, dan *HR Manager* keahlian teknis ini sangat penting karena tugas utama yang dimiliki sangat terkait yaitu berhubungan dengan gaji dan tunjangan bagi karyawan.

## **2. HR Information System**

Keahlian teknis ini didefinisikan sebagai pengetahuan tentang konsep, prinsip, dan aplikasi HRIS yang berkaitan dengan data-data karyawan untuk efektifitas organisasi. Keahlian teknis ini dimiliki oleh semua jabatan di Departemen HR PT. AI dengan tingkat kepentingan yang berbeda sesuai tuntutan tanggung jawabnya. Penggunaan sistem HRIS pada berbagai lingkup penerapan HR, menuntut semua jabatan di Departemen HR memiliki keahlian teknis ini, walaupun tingkat kepentingan dan kemahiran yang dimiliki berbeda-beda untuk setiap jabatan.

## **3. HR Strategic Management**

Definisi keahlian teknis ini yaitu pengetahuan mengenai suatu proses menerjemahkan tujuan strategi organisasi ke dalam fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia untuk peningkatan kinerja organisasi. Keahlian teknis ini hanya dimiliki oleh level manajemen Departemen HR di PT. AI, yaitu *Compensation Benefit & Industrial Relation Superintendent, Recruitment & Employee Development Superintendent*, dan *HR Manager*. Hal ini dikarenakan tuntutan jabatan pada level tersebut harus dapat menyusun dan membuat perencanaan program kegiatan di Departemen HR yang sesuai dengan bisnis organisasi.

#### **4. Industrial Relation**

Definisi keahlian teknis ini yaitu pengetahuan mengenai konsep, prinsip, penerapan, serta hukum dan perundang-undangan yang berkaitan dengan terciptanya hubungan yang harmonis sehingga tercapai ketenangan dalam bekerja antara karyawan, manajemen, dan pemerintah. Keahlian teknis ini dimiliki oleh semua jabatan di Departemen HR PT. AI karena dalam mengelola sumber daya manusia perlu mengacu pada undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku dan peraturan yang ada di organisasi. Hanya saja tingkat kemahiran dari setiap jabatan berbeda tergantung tanggung jawab dan level jabatan di Departemen HR.

#### **5. Organizational Development**

Keahlian teknis ini didefinisikan sebagai pengetahuan mengenai konsep, prinsip, dan penerapan pengembangan terencana, peningkatan, serta penguatan strategi, struktur dan proses yang mengarahkan pada efektifitas organisasi. Keahlian teknis ini dimiliki oleh *Employee Development Officer, Recruitment Officer, Compensation Benefit & Industrial Relation Superintendent, Recruitment & Employee Development Superintendent*, dan *HR Manager*. Jabatan-jabatan tersebut dituntut memiliki keahlian teknis ini terkait untuk menyelesaikan pekerjaannya.

#### **6. Personnal Administration**

Definisi keahlian teknis ini yaitu pengetahuan mengenai sistem administratif yang berkaitan dengan manajemen personalia di dalam organisasi. Keahlian teknis ini dimiliki oleh semua jabatan di Departemen HR PT. AI, dengan tingkat kepentingan dan kemahiran yang berbeda-beda. Terutama untuk *Compensation Benefit Officer* memiliki tingkat kepentingan sangat penting dikarenakan tuntutan tanggung jawab pekerjaan yang dimiliki diantaranya mengelola, mengupdate dan memonitor kelengkapan data karyawan.

#### **7. Recruitment**

Keahlian teknis ini didefinisikan sebagai pengetahuan mengenai konsep, prinsip, dan penerapan sumber daya manusia yang berkaitan dengan identifikasi,

analisis, evaluasi dan memilih individu serta menempatkannya ke dalam posisi yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan di dalam organisasi. Keahlian teknis ini tidak dimiliki oleh semua jabatan. Untuk *Recruitment Officer*, *Recruitment & Employee Development Superintendent*, dan *HR Manager* keahlian teknis ini dimiliki karena tanggung jawabnya dituntut untuk melakukan proses *recruitment* yang ada di perusahaan. *HR Admin* dan *Compensation Benefit & Industrial Relation Superintendent* membutuhkan keahlian teknis ini karena di dalam pekerjaannya dituntut untuk terlibat dalam proses tersebut.

#### **8. Training & Development**

Definisi keahlian teknis ini yaitu pengetahuan mengenai konsep, prinsip, dan penerapan pengembangan karyawan yang berkaitan dengan perencanaan, evaluasi, pelatihan, pengembangan individu dan pengembangan karir. Keahlian teknis ini tidak dimiliki oleh semua jabatan. Keahlian teknis ini dimiliki oleh *Employee Development Officer*, *HR Admin Officer*, *Compensation Benefit & Industrial Relation Superintendent*, *Recruitment & Employee Development Superintendent*, dan *HR Manager*. Tingkat kepentingan dan tingkat kemahiran yang dimiliki berbeda, terkait dengan tuntutan dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh masing-masing jabatan.

#### **4. 2. Hasil Pengukuran Kompetensi Pemegang Jabatan**

Hasil penilaian responden kemudian dilakukan penghitungan untuk mengetahui gambaran kompetensi pemegang jabatan. Penghitungan dilakukan menggunakan bobot penilaian dari masing-masing *assessor* yang sebelumnya sudah ditentukan. Hasil pengukuran kompetensi dua pemegang jabatan akan diuraikan di bawah ini.

#### 4. 2. 1. Laporan Hasil Pengukuran Kompetensi Pemegang Jabatan *Employee Development Officer*

Berdasarkan hasil penghitungan, diperoleh gambaran kompetensi pemegang jabatan *Employee Development Officer* yang dapat dilihat pada Tabel 4.3

Tabel 4. 3  
*Laporan Hasil Pengukuran Kompetensi Pemegang Jabatan Employee Development Officer*

<i>Employee Development Officer</i>			
<i>Soft Competency</i>	Kondisi Aktual	Keahlian Teknis	Kondisi Aktual
1. <i>Initiative</i>	7.15	1. <i>Training &amp; Development</i>	6.04
2. <i>Communication Skill</i>	7.01	2. <i>Organizational Development</i>	5.83
3. <i>Customer Focus</i>	6.89	3. <i>Personnel Administration</i>	5.50
4. <i>Building Trust</i>	6.88	4. <i>Industrial Relation</i>	5.20
5. <i>Interpersonal Skill</i>	6.78	5. <i>HR Information System</i>	4.90
6. <i>Analytical Thinking</i>	6.44		
7. <i>Strategic &amp; Business Acumen</i>	6.34		
8. <i>Follow and Develop SOP</i>	5.90		
9. <i>Planning, Organizing, &amp; Monitoring</i>	5.50		

Berdasarkan hasil pengukuran kompetensi pemegang jabatan yang terangkum pada Tabel 4.3, dan mengacu pada skala penilaian dari Edwards & Ewen (1996) pada Tabel 3.7, pada *soft competency*, terlihat bahwa pemegang jabatan *Employee Development Officer* telah menunjukkan kinerja superior pada dua aspek, yaitu *Initiative* dan *Communication Skill*. Sedangkan, yang belum menunjukkan kinerja superior yaitu *Customer Focus*, *Building Trust*, *Interpersonal Skill*, *Analytical Thinking*, *Strategic & Business Acumen*, *Follow and Develop SOP* dan *Planning Organizing, & Monitoring*. Sedangkan untuk hasil pengukuran pada keahlian teknis, belum ada yang menunjukkan kinerja superior. Terutama untuk keahlian teknis aspek *HR Information System* menunjukkan masih perlu pengembangan untuk memperbaiki kinerja.



#### 4.2.2. Laporan Hasil Pengukuran Kompetensi Pemegang Jabatan *Compensation Benefit Officer*

Berdasarkan hasil penghitungan, diperoleh gambaran kompetensi pemegang jabatan *Compensation Benefit Officer* yang dapat dilihat pada Tabel 4.4

Tabel 4. 4

*Hasil Pengukuran Kompetensi Pemegang Jabatan Compensation Benefit Officer*

<i>Compensation Benefit Officer</i>			
<i>Soft Competency</i>	Kondisi Aktual	Keahlian Teknis	Kondisi Aktual
1. <i>Building Trust</i>	6.81	1. <i>HR Information System</i>	6.20
2. <i>Follow and Develop SOP</i>	6.00	2. <i>Compensation and Benefit</i>	5.96
3. <i>Customer Focus</i>	5.90	3. <i>Personnel Administration</i>	5.85
4. <i>Initiative</i>	5.75	4. <i>Industrial Relation</i>	5.70
5. <i>Analytical Thinking</i>	5.51		
6. <i>Interpersonal Skill</i>	5.47		
7. <i>Planning, Organizing, &amp; Monitoring</i>	5.33		
8. <i>Communication Skill</i>	5.30		
9. <i>Strategic &amp; Business Acumen</i>	4.92		

Apabila dilihat berdasarkan hasil pengukuran kompetensi pemegang jabatan yang terangkum pada Tabel 4.4, dan mengacu pada skala penilaian Edwards & Ewen (1996) pada Tabel 3.7, pada pengukuran *soft competency*, menunjukkan bahwa semua aspek kompetensi belum menunjukkan kinerja superior, yaitu aspek *Building Trust, Follow and Develop SOP, Customer Focus, Initiative, Analytical Thinking, Interpersonal Skill, Planning Organizing & Monitoring*, dan *Communication Skill*. Terutama aspek *Strategi & Business Acumen* masih perlu pengembangan untuk memperbaiki kinerja. Begitu pula hasil pengukuran mengenai keahlian teknis, semua aspek belum menunjukkan kinerja superior.

## BAB V

### KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN

#### 5. 1. Kesimpulan

1. Hasil penyusunan model kompetensi meliputi *soft competency* dan keahlian teknis yang berlaku untuk Departemen HR PT. AI. Model kompetensi berisi kompetensi yang dilengkapi dengan definisi kompetensi, leveling kompetensi, indikator perilaku, disertai dengan tingkat kepentingan dan standar minimum tingkat kemahiran untuk masing-masing jabatan, dapat dilihat pada Lampiran 3.
3. Susunan model kompetensi untuk *soft competency* dan keahlian teknis adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 1  
Model Kompetensi Departemen HR di PT. AI

<i>Competency</i>	
<i>Soft Competency</i>	Keahlian Teknis
<i>Analytical Thinking</i>	<i>Compensation &amp; Benefit</i>
<i>Planning, Organizing, &amp; Monitoring</i>	<i>HR Information System</i>
<i>Decision Making</i>	<i>HR Strategic Management</i>
<i>Initiative</i>	<i>Industrial Relation</i>
<i>Building Trust</i>	<i>Organizational Development</i>
<i>Customer Focus</i>	<i>Personnel Administration</i>
<i>Follow and Develop SOP</i>	<i>Recruitment</i>
<i>Communication Skill</i>	<i>Training &amp; Development</i>
<i>Interpersonal Skill</i>	
<i>Strategic &amp; Business Acumen</i>	

2. Berdasarkan hasil laporan pengukuran kompetensi yang dilakukan pada dua pemegang jabatan menunjukkan bahwa:
  - Gambaran kompetensi pemegang jabatan *Employee Development Officer* yaitu secara umum menunjukkan kinerja rata-rata. Pemegang jabatan telah mencapai kinerja superior pada aspek *Communication Skill* dan *Initiative*, namun perlu pengembangan untuk memperbaiki kinerja terutama untuk keahlian teknis pada aspek *HR Information*.
  - Gambaran kompetensi pemegang jabatan *Compensation Benefit Officer* secara umum menunjukkan kinerja rata-rata. Pemegang jabatan belum

menunjukkan kinerja superior untuk semua aspek dan perlu pengembangan untuk memperbaiki kinerja terutama aspek *Strategic & Business Acumen*.

## 5. 2. Diskusi

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis mendiskusikan hal-hal yang terkait dengan kegiatan tersebut.

Dalam menyusun model kompetensi, keterlibatan aktif dan kontribusi dari pihak perusahaan dan pemegang jabatan sangatlah penting, karena mereka sebagai bagian dari perusahaan yang paling mengetahui keadaan dan kondisi perusahaan. Sikap kooperatif yang ditunjukkan oleh pihak perusahaan memungkinkan diperolehnya model kompetensi yang sesuai dengan kondisi nyata di perusahaan.

Setelah mengukur kompetensi pemegang jabatan, uji reliabilitas dilakukan menggunakan *inter-rater agreement*, yaitu seberapa sesuai atau setuju antara penilai dalam memberikan penilaian. Hasil penghitungan menunjukkan nilai *cronbach alpha* yang tidak terlalu tinggi, yaitu pada alat pengukuran *technical competency Employee Development Officer*. Ketika verifikasi informal dilakukan, penilai mengaku kurang memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan apa saja yang dilakukan oleh pemegang jabatan *Employee Development Officer*, walaupun intensitas interaksi cukup tinggi. Ia mengakui mengalami sedikit kesulitan dalam memberikan penilaian terkait pengetahuan teknis pemegang jabatan. Berdasarkan alasan di atas, ketika menentukan siapa yang akan dilibatkan sebagai penilai, penting untuk memilih penilai yang memang memiliki pengetahuan tentang pemegang jabatan dan tugas-tugas yang dilakukannya agar dapat memberikan penilaian yang sebenarnya.

Dalam rangka tujuan pengembangan karyawan, setelah laporan mengenai gambaran kompetensi pemegang jabatan diperoleh, hasil laporan tersebut perlu diberikan kepada pemegang jabatan dengan disertai fokus area yang perlu dikembangkan (Lepsinger & Lucia, 2009). Diskusi mengenai area pengembangan yang akan dilakukan perlu dibicarakan dengan atasan langsung dan pemegang jabatan yang bersangkutan karena dirinya yang akan melaksanakannya (Fleenor, 2008). Pada saat menentukan prioritas fokus aspek pengembangan yang akan

dilakukan, ketika mengacu pada hasil laporan yang memberitahukan aspek-aspek apa yang belum menunjukkan kinerja superior, sebaiknya tidak semata melihat nilai terendah yang diperoleh. Melainkan perlu melibatkan atasan langsung dan pemegang jabatan yang bersangkutan. Setelah menanyakan kepada atasan langsung mengenai hasil laporan yang diperoleh, menurutnya untuk pemegang jabatan *Employee Development Officer* aspek yang perlu diprioritaskan untuk dikembangkan yaitu *Follow and Develop SOP, Planning Organizing, & Monitoring*, dan *Organizational Development*. Kemudian, untuk pemegang jabatan *Compensation Benefit Officer*, aspek yang menjadi prioritas dikembangkan yaitu aspek *Strategic & Business Acumen, Communication Skill* dan *Interpersonal Skill*.

### **5. 3. Saran**

#### **5. 3. 1. Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

Untuk penelitian selanjutnya, jika ingin membuat penelitian mengenai pengukuran kompetensi dengan menggunakan metode *multi-rater*, disarankan dalam menentukan siapa yang akan melakukan penilaian, sangat penting memilih seseorang yang memang memiliki pengetahuan tentang pemegang jabatan serta mengetahui pekerjaan yang dilakukannya agar dapat memberikan penilaian yang sebenarnya.

#### **5. 3. 2. Saran untuk Perusahaan**

Perusahaan disarankan mengaplikasikan model kompetensi yang telah disusun untuk pengelolaan SDM. Selain itu, dalam penerapannya akan lebih baik jika perusahaan selalu melakukan review dan pengembangan secara berkala dari waktu ke waktu sesuai dengan perubahan kondisi yang terjadi di perusahaan dan tuntutan dari luar. Diantaranya, secara berkala melakukan update mengenai *job description* masing-masing jabatan dan mengkaji tingkat kemahiran kompetensi untuk setiap jabatan ketika terjadi perubahan *job description*.

Selain itu, perusahaan disarankan untuk melakukan penyusunan visi dan misi organisasi disertai dengan penyusunan kompetensi inti yang melibatkan manajemen puncak perusahaan agar nantinya dapat dijadikan standar bagi

perusahaan mengenai kompetensi inti yang dibutuhkan oleh seluruh jabatan yang sesuai dengan visi, misi, nilai dan strategi organisasi.

Jika perusahaan akan menggunakan metode *multi-rater* untuk melakukan pengukuran kompetensi, akan lebih baik jika seluruh anggota perusahaan dipersiapkan untuk dapat terlibat dalam proses penilaian, terutama keterlibatan bawahan sebagai penilai.

Apabila perusahaan akan menggunakan hasil laporan mengenai gambaran kompetensi pemegang jabatan tersebut untuk pengembangan, sebaiknya hasil laporan tersebut diberikan kepada yang bersangkutan. Disertai dengan diskusi bersama atasan untuk menentukan prioritas fokus area kompetensi apa yang akan dikembangkan. Pengukuran tidak akan berarti ketika hasil laporan tersebut tidak diberikan kepada pemegang jabatan (Lepsinger & Lucia, 2009). Hal ini perlu dilakukan agar karyawan merasa pengukuran kompetensi yang dilakukan memang bermanfaat bagi mereka sehingga termotivasi untuk melakukan perbaikan (Sanghi, 2007).

## DAFTAR PUSTAKA

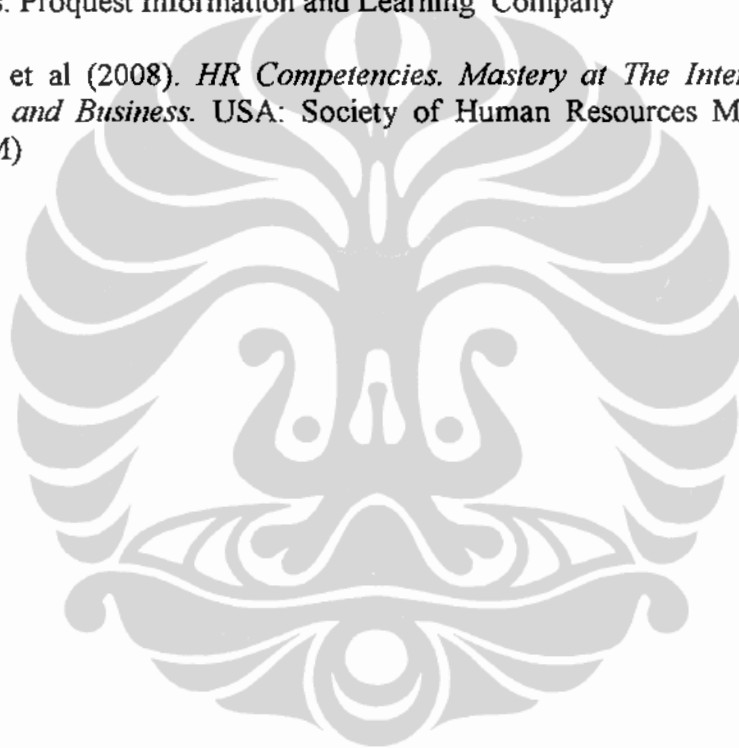
- Dubois, David D., Rothwell, William J. et al. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Davies-Black Publishing, a division of CPP, Inc.
- Edwards, Mark R. & Ewen, Ann J. (1996). *360° Feedback. The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*. New York: American Management Association (AMACOM)
- Fleenor, John., Taylor, Sylvester., & Chappelow, Craig. (2008). *Leveraging The Impact of 360-Degree Feedback*. Center for Creative Leadership. San Francisco: Pfeiffer
- Kertawacana. (2007). *Industri Batubara Kita, Terbesar di Dunia*. Thu, 03 May 2007 19:33:04-0700. Diambil pada tanggal 21 Juni 2009, 21.30 WIB, dari: <http://www.sinarharapan.co.id/berita/0705/03/opi01.html>
- Kouns, Joy L. (2008). *A Study Of The Transformation Of The Human Resource Role Among HR Professionals In Central Ohio: From An Administrative And Transactional Function To A Strategic Business Partnership*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy. Proquest LLC.
- Lepsinger, Richard & Lucia, Anntoinette D. (2009). *The Art and Science of 360-Degree Feedback: 2<sup>nd</sup> Edition*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Mintzberg, Henry. (1983). *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall
- Ramlall, Sunil J. (2006). *Identifying and Understanding HR Competencies and Their Relationship to Organizational Practices*. University of St.Thomas. Applied H.R.M. Research, 2006, Volume 11, Number 1, pages 27-38
- Robbins, Stephen P, & Judge, Timothy A. (2007). *Organizational Behavior*. 12<sup>th</sup>edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Saltanera. (2009). *Bisnis Saat Ini: Perubahan dan Kebutuhan Kemampuan Beradaptasi*. Diambil pada tanggal 21 Juni 2009, 21.30 WIB, dari: <http://id.saltanera.com/bahan/manajemen/bisnis-saat-ini-perubahan-dan-kebutuhan-kemampuan-beradaptasi>.
- Sanghi, Seema. (2007). *The Handbook of Competency Mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. 2<sup>nd</sup>edition. New Delhi: Sage Publications

Shermon, Ganesh. (2004). *Competency Based HRM. A Strategic Resource For Competency Mapping, Assessment and Development Centers*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited

Spencer, S. M. & Spencer, L. M. (1993). *Competence At Work*. Canada: John Wiley & Sons, Inc

Sternberger, William Barry. (2002). *The Changing Role of The Human Resource Profession: The Transformation of The HR Function Form An Administrative, Transactional Orientation Into A Strategic Business Partnership*. A Dissertation On Strategic Human Resource Management. The Union Institute & University Graduate College of Interdisciplinary Studies. Proquest Information and Learning Company

Ulrich, Dave, et al (2008). *HR Competencies. Mastery at The Intersection of People and Business*. USA: Society of Human Resources Management (SHRM)









**LAMPIRAN I**  
**PROFIL PERUSAHAAN**  
**STRUKTUR ORGANISASI DEPARTEMEN HR PT. AI**  
**URAIAN JABATAN**

## PROFIL PERUSAHAAN

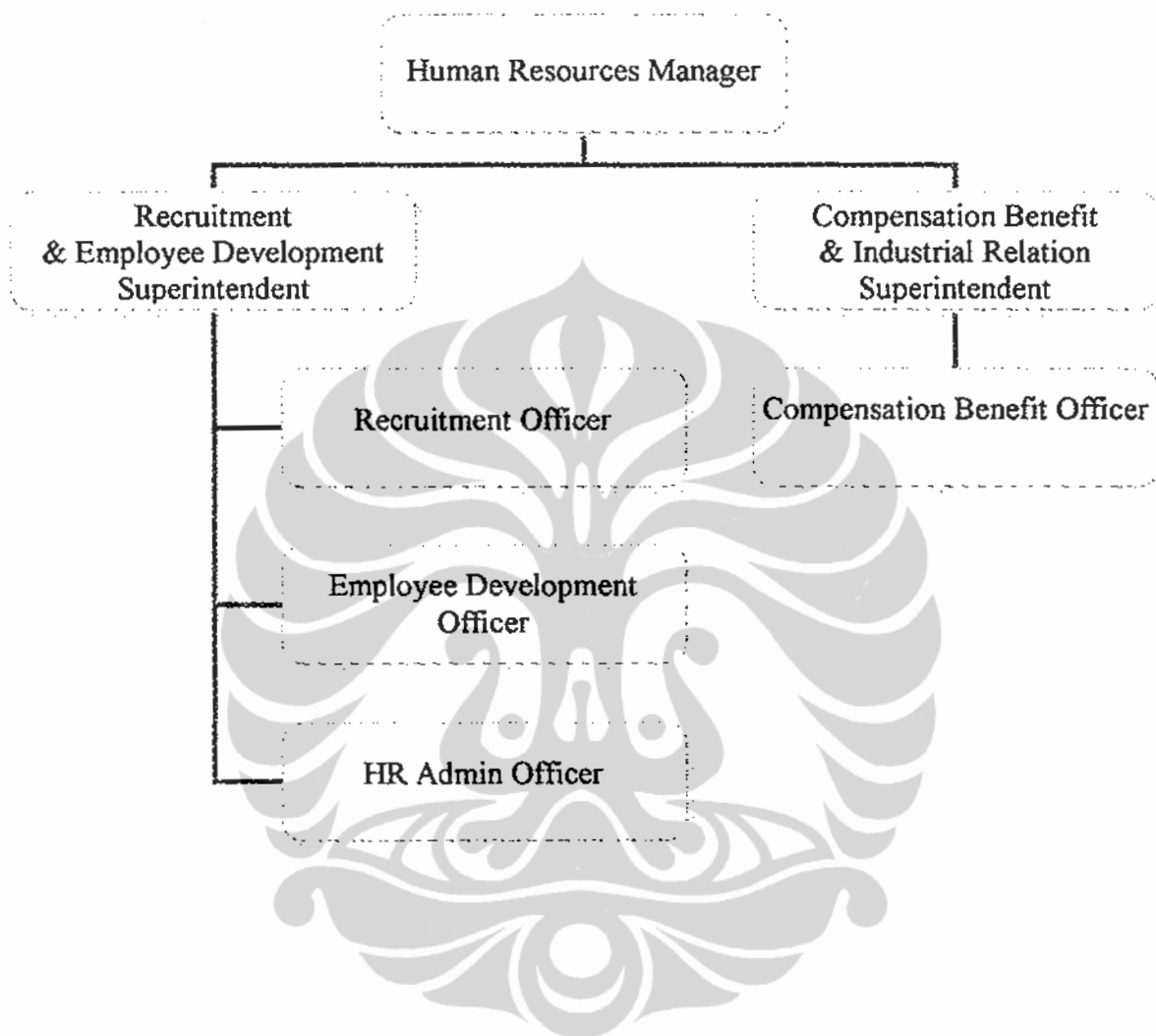
PT AI adalah salah satu perusahaan penghasil dan pengeksport batubara terbesar di Indonesia. PT AI pertama kali menandatangani kontrak penambangan batubara dengan Pemerintah Indonesia pada tahun 1981 dan merupakan perusahaan swasta penghasil batubara terlama di Indonesia. Perusahaan mengoperasikan 5 tambang - Senakin, Satui, Mulia, Asam - asam dan Batulicin serta terminal ekspor batubara yang bertaraf Internasional. Senakin, Satui dan Batulicin memiliki kandungan *bituminous* bertaraf dunia dan Mulia dan Asam - asam memiliki kandungan *sub-bituminous* yang sangat memadai.

PT AI memiliki aliansi strategis dengan dua perusahaan bertaraf internasional yang memasarkan dan menghasilkan sebagian besar dari batubara dunia. Dari tahun 1981 hingga tahun 2001, 99.99% saham PT. AI dimiliki oleh perusahaan asing dari australia. Kemudian, sejak tahun 2001 sampai saat ini kepemilikan saham PT. AI diakuisisi oleh perusahaan lokal.

Dengan tingkat produksi dan kinerja penjualan yang tinggi, PT AI berhasil menunjukkan peningkatan pesat selama 28 tahun kegiatan operasionalnya dan menempatkan dirinya di pasar global. Secara alami, simpanan batubara yang memadai memberikan nilai tambah dalam persaingan, namun yang lebih penting dari itu adalah arus kas yang sehat serta pengelolaan keuangan, teknis dan masalah sosial yang wajar. Sumber daya manusia (SDM) yang terdiri dari orang asing, WNI dan dukungan dari wakil dari komunitas yang beragam, namun semuanya memiliki tujuan yang sama. Dengan kombinasi dari pengalaman dalam pengelolaan global serta dukungan kondisi setempat menjamin bahwa pengelolaan lingkungan dan pengembangan komunitas tetap terjaga.

Dengan sejumlah kelebihan strategis yang dimiliki PT AI - cadangan serta kualitas batubara yang tinggi, operasional yang efisien, strategi pemasaran yang kuat dan keunggulan SDM - menempatkan Perusahaan dalam posisi yang aman dalam mempertahankan kinerjanya yang sehat sehingga dapat mengelola kondisi pasar global secara penuh. Kombinasi dari berbagai kelebihan Perusahaan tersebut digunakan untuk membangun landasan yang kokoh dimana pihak Manajemen dapat meluncurkan berbagai ide guna memanfaatkan peluang di masa depan.

## Struktur Organisasi Departemen HR PT. AI



## Guideline Interview

### 1. *Introduction*

- explain the objective
- berapa lama at current job, berapa lama di perusahaan
- sebelumnya jabatannya apa, tanggung jawab utamanya apa
- educational background

### 2. *Job responsibilities*

Deskripsikan pekerjaan yang dilakukan, tugas & tanggungjawab utama (fokus pada specific job behavior → probing agar lebih spesifik ke behavior)

- bisa diceritakan mengenai tugas dan tanggung jawab anda? berikan contoh spesifik bagaimana mengatasinya/menyelesaikannya
- pekerjaan apa yang anda lakukan sehari-hari? Jelaskan!
- tugas apa yang terkadang anda lakukan diluar tugas rutin sehari-hari?
- report ke siapa, siapa saja yang report kepadanya
- dengan pihak siapa saja Anda berhubungan terkait dengan tugas Anda (internal & eksternal)? Dalam hal apa?

### 3. *Behavioral Event*

Deskripsikan secara detail mengenai situasi penting yang dihadapi dan pengalaman dalam pekerjaannya (menunjukkan kesuksesan dan kegagalan)

- ceritakan mengenai pengalaman anda dalam bekerja yang menurut anda, anda telah berhasil dalam pekerjaan anda
- kesulitan apa yang anda alami dalam bekerja
- masalah apa yang biasa ditemui dalam menjalankan tugas? Apa yang anda lakukan untuk mengatasinya
- ceritakan mengenai pengalaman anda dimana anda merasa pekerjaan yang anda selesaikan tidak memberikan hasil yang maksimal? (mengalami kegagalan dalam pekerjaan anda)
- hasil apa yang diharapkan dalam posisi Anda?
- tanyakan juga untuk pengalaman yang gagal

**Probing disetiap pertanyaan:**

- **Situasi apa?**
  - **Siapa yang terlibat?**
  - **Apa yang dilakukan, dipikirkan, dirasakan, apa yang ingin dilakukan pada saat itu?**
  - **Apa yang dilakukan selanjutnya pada saat menghadapi situasi tersebut?**
  - **Apa yang terjadi, hasilnya apa?**
4. Karakteristik yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan
- Deskripsikan pengetahuan, ketrampilan dan karakteristik pribadi apa yang menurut anda penting dan dibutuhkan oleh seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan yang anda lakukan.
- probing u/ berikan contoh critical incident
  - bisa anda ceritakan pengalaman anda ketika menggunakan pengetahuan, ketrampilan dan karakteristik pribadi tersebut
  - sejauh apa karakteristik tersebut dibutuhkan?
  - digunakan dalam konteks apa saja?
  - deskripsikan menurut anda pengetahuan, ketrampilan dan karakteristik pribadi apa yang dibutuhkan oleh seorang HR (pemegang jabatan di dalam HR departemen di perusahaan anda). Jelaskan alasannya!

**Manager & Superintendent → menanyakan mengenai jabatan dibawahnya**

1. Apa tanggung jawab utama dari jabatan X? Serta apa indikator keberhasilannya (KPI)?
2. Hasil apa yang diharapkan pada jabatan tersebut?
3. Reporting?
4. Pengetahuan, ketrampilan dan karakteristik personal apa saja yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan X? Bisa dijelaskan alasannya?
5. Setiap jabatan diisi oleh satu orang, menurut Anda seseorang yang menduduki jabatan tersebut dapat dikatakan menunjukkan performance yang superior jika menunjukkan perilaku yang seperti apa? Dari segi pengetahuan, keterampilan dan karakteristik pribadi? Hal apa yang mendasari pernyataan Anda?

**LAMPIRAN III**  
**MODEL KOMPETENSI**  
*DEPARTEMEN HUMAN RESOURCES DI PT. AI*



Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk *Soft Competency*

<b>Analytical thinking</b>				
<i>Proficiency Level</i>				
1	2	3	4	5
<p><b>Definisi:</b> Kemampuan untuk memahami permasalahan dengan cara mengidentifikasi dan menguraikannya menjadi bagian yang lebih kecil, hubungan sebab akibat permasalahan, serta solusi pemecahannya.</p>				
<p><b>Menguraikan dan mengidentifikasi hubungan dasar suatu permasalahan sederhana</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu mengumpulkan informasi dari berbagai sumber</li> <li>- mampu menguraikan permasalahan menjadi bagian-bagian yang konkrit</li> <li>- mampu mengidentifikasi hubungan sebab-akibat dari permasalahan yang dihadapi</li> <li>- mampu membuat kesimpulan berdasarkan hasil analisa yang dilakukan</li> </ul>	<p><b>Mengidentifikasi dan menganalisa hubungan antara beberapa permasalahan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu mengidentifikasi beberapa alternatif hubungan sebab akibat dari suatu situasi/kondisi permasalahan</li> <li>- mampu mengidentifikasi kemungkinan dampak yang muncul dari suatu situasi/kondisi permasalahan yang dihadapi</li> <li>- mampu memberikan solusi pemecahan masalah</li> </ul>	<p><b>Mengidentifikasi dan menganalisa permasalahan kompleks</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu mengidentifikasi beberapa alternatif hubungan sebab akibat dari beberapa situasi/kondisi permasalahan yang kompleks</li> <li>- mampu melihat keterkaitan antar situasi/kondisi permasalahan yang tidak berhubungan secara langsung</li> <li>- mampu memberikan beberapa alternatif solusi pemecahan masalah</li> </ul>	<p><b>Melakukan antisipasi terhadap munculnya suatu permasalahan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu mengintegrasikan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber sehingga mendapatkan hubungan sebab akibat secara menyeluruh dari berbagai permasalahan yang dihadapi</li> <li>- berpikir jauh ke depan dalam mempertimbangkan solusi pemecahan masalah sebagai langkah antisipasi agar dapat terhindar atau mengatasi permasalahan lain yang mungkin muncul dikemudian hari</li> </ul>	<p><b>Mengidentifikasi berbagai hubungan permasalahan untuk solusi jangka panjang</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- memikirkan jangka panjang organisasi untuk ke depannya, dengan mempertimbangkan berbagai perspektif dalam mencapai solusi (diantaranya faktor ekonomi, sosial, keuntungan jangka pendek-jangka panjang, dampak secara global)</li> <li>- mencapai kesimpulan dan memberikan beberapa alternatif pilihan solusi untuk jangka panjang organisasi</li> </ul>

Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk *Soft Competency*

**Planning, Organizing, & Monitoring**

**Definisi:**

Kemampuan dalam membuat perencanaan, mengatur, dan melakukan monitoring suatu tugas pekerjaan agar pencapaian hasil dapat tercapai sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Proficiency Level				
1	2	3	4	5
<p><b>Membuat perencanaan dan monitoring tugas sendiri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- membuat perencanaan agar tugas dapat terselesaikan</li> <li>- menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah dibuat</li> <li>- memonitor pencapaian dan penyelesaian tugas sendiri</li> </ul>	<p><b>Melaksanakan perencanaan dan monitoring kualitas hasil pencapaian tugas sendiri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- membuat prioritas berdasarkan skala kepentingan suatu tugas</li> <li>- dapat mengatur waktu dan menyelesaikan semua tugas sesuai deadline</li> <li>- memonitor kualitas hasil pencapaian dan penyelesaian tugas sendiri dengan melakukan pengecekan mengenai keakuratan dan ketepatan hasil pekerjaan yang telah dilakukan</li> </ul>	<p><b>Mengembangkan perencanaan dan monitoring untuk orang lain</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- membuat perencanaan untuk diri sendiri dan orang lain</li> <li>- membuat perencanaan program jangka pendek</li> <li>- mempertimbangkan berbagai faktor dalam melakukan proses perencanaan, seperti waktu, biaya, kebutuhan, sumber daya, dll</li> <li>- merencanakan perubahan jika dibutuhkan</li> <li>- memonitor kualitas hasil pencapaian dan penyelesaian tugas orang lain</li> </ul>	<p><b>Mengembangkan perencanaan dan monitoring untuk pencapaian tim dan atau divisi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- membuat perencanaan kegiatan untuk pencapaian tujuan tim</li> <li>- membuat perencanaan program jangka menengah dan memberikan usulan untuk program jangka panjang</li> <li>- memonitor tugas dan mengatur anggota tim serta menyusun prioritas kegiatan yang dilakukan oleh semua anggota di dalam tim agar tercapai hasil yang efektif</li> <li>- melakukan evaluasi proses perencanaan dan hasil yang dicapai</li> </ul>	<p><b>Mengembangkan perencanaan dan monitoring untuk pencapaian tujuan organisasi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- membuat perencanaan strategis sesuai dengan tujuan jangka panjang organisasi</li> <li>- mengintegrasikan tujuan strategis bisnis dalam membuat perencanaan budget organisasi</li> <li>- memonitor dan mengevaluasi pencapaian organisasi secara menyeluruh</li> </ul>



Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk *Soft Competency*

<b>Decision making</b>					
<b>Proficiency Level</b>					
1	2	3	4	5	
<p><b>Mengambil keputusan dengan prosedur yang jelas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu mengambil keputusan untuk pekerjaannya dan mempertimbangkan dampaknya bagi diri sendiri</li> <li>- menggunakan panduan prosedur yang jelas dalam mengambil keputusan</li> <li>- memastikan terlebih dahulu kepada pihak yang terkait bahwa keputusan yang akan diambil sudah tepat</li> <li>- mampu membuat keputusan tanpa mempertimbangkan konsekuensi dari kesalahan yang mungkin muncul</li> </ul>	<p><b>Mengambil keputusan sederhana</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu mengambil keputusan untuk pekerjaannya dan mempertimbangkan dampaknya bagi orang lain</li> <li>- menggunakan panduan prosedur (jika diperlukan) ketika dihadapkan pada situasi yang tidak jelas dalam mengambil keputusan</li> <li>- mampu mengambil keputusan berdasarkan informasi yang jelas dan data pendukung yang kuat</li> <li>- mampu membuat keputusan dengan mempertimbangkan konsekuensi dari kesalahan kecil yang mungkin muncul</li> </ul>	<p><b>Mengambil keputusan untuk pemecahan masalah</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu mengambil keputusan untuk pekerjaan di departemennya dan mempertimbangkan dampaknya bagi departemen lain</li> <li>- mampu mengambil keputusan dengan mempertimbangkan data atau informasi yang tidak dimiliki/tidak lengkap</li> <li>- mempertimbangkan resiko dan dampak dari keputusan yang akan diambil dari berbagai sudut pandang</li> <li>- memberikan solusi pemecahan masalah danantisipasi munculnya permasalahan dikemudian hari</li> </ul>	<p><b>Mengambil keputusan kompleks</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu mengambil keputusan untuk pekerjaan di departemennya dan mempertimbangkan dampaknya bagi divisi lain</li> <li>- mampu mengambil keputusan yang kompleks</li> <li>- menyederhanakan informasi kompleks dari berbagai sumber</li> <li>- mempertimbangkan masalah untuk menyelesaikan masalah</li> <li>- mempertimbangkan untung rugi dalam mengambil keputusan</li> <li>- dapat merekomendasikan solusi pemecahan masalah dalam situasi sulit, membingungkan dan atau tidak jelas</li> </ul>	<p><b>Mengambil keputusan beresiko tinggi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu mengambil keputusan untuk organisasi dan mempertimbangkan dampaknya bagi keseluruhan organisasi</li> <li>- mampu mengambil keputusan beresiko tinggi yang berpengaruh secara signifikan dengan strategi organisasi</li> <li>- mempertimbangkan prinsip, nilai, pengetahuan dan strategi organisasi dalam mengambil keputusan</li> <li>- mampu mengidentifikasi masalah berdasarkan banyak faktor, baik yang kompleks, bertentangan hingga yang sulit untuk terdefiniskan</li> </ul>	

Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk *Soft Competency*

		<i>Initiative</i>				
		<i>Proficiency Level</i>				
		1	2	3	4	5
<b>Definisi:</b> Kemampuan untuk bertindak proaktif lebih dari apa yang diharapkan dalam menghadapi berbagai situasi, baik yang sedang dijalani maupun yang akan datang.						
<b>Memahami tuntutan tugas individu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memahami tugas pekerjaan yang harus diselesaikannya</li> <li>- dapat melaksanakan tugas pekerjaan tanpa arahan terus-menerus dari supervisor</li> </ul>	<b>Menyelesaikan pekerjaan secara mandiri</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- berusaha mandiri untuk menyelesaikan pekerjaannya</li> <li>- proaktif mencari tahu informasi yang dibutuhkan dari berbagai sumber untuk penyelesaian pekerjaan</li> <li>- proaktif mencari cara untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi</li> </ul>	<b>Bertindak cepat dalam menghadapi situasi sulit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bertindak cepat dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi</li> <li>- tidak mudah menyerah apabila usaha yang dilakukan belum berhasil</li> <li>- bertindak dan melakukan usaha untuk dapat mencapai hasil yang lebih baik dari yang ditetapkan</li> </ul>	<b>Memberikan ide baru untuk jangka panjang</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu memberikan ide dan mengembangkan konsep baru untuk peningkatan di masa yang akan datang</li> <li>- melakukan tindakan untuk mencegah terjadinya permasalahan yang mungkin muncul di masa yang akan datang</li> </ul>	<b>Memunculkan inisiatif pada orang lain</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mendorong orang lain untuk mengenali dan bertindak cepat dalam menghadapi situasi yang muncul</li> <li>- mengajak orang lain untuk ikut melakukan usaha dan bertindak inisiatif dalam pencapaian tujuan organisasi</li> </ul>	

Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk *Soft Competency*

<b>Building Trust</b>				
<i>Proficiency Level</i>				
1	2	3	4	5
<b>Definisi:</b> Kemampuan untuk menjaga komitmen, kejujuran dan membangun saling kepercayaan di dalam organisasi.				
<b>Memahami nilai etika dan moral</b> - memahami nilai etika dan moral yang berlaku di dalam organisasi	<b>Menampilkan nilai etika dan moral</b> - tidak menyimpang atau melanggar nilai etika dan moral yang berlaku di organisasi. - memiliki nilai etika dan moral kerja yang sesuai dengan organisasi namun belum mampu menjadi teladan bagi lingkungannya	<b>Memiliki komitmen, jujur, dan dapat dipercaya</b> - menjaga kerahasiaan dengan tidak memberikan data atau informasi pada pihak yang tidak terkait - menampilkan pribadi yang jujur dan dapat dipercaya - menunjukkan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi	<b>Menjadi teladan bagi orang lain dan lingkungan</b> - mampu menjadi teladan dan role model bagi orang lain dan lingkungan - mendengarkan dan memahami pendapat, masukan, serta kritik karyawan bagi organisasi sehingga mampu menjadi media penghubung antara karyawan dengan organisasi	<b>Membangun kepercayaan di dalam organisasi</b> - membangun dan menciptakan rasa saling kepercayaan antara karyawan dengan organisasi - menciptakan iklim yang baik di dalam organisasi sehingga karyawan merasa nyaman dan terbuka dengan organisasi

Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk *Soft Competency*

		<i>Customer Focus</i>				
<b>Definisi:</b> Kemampuan untuk mengetahui, merespon dan memberikan kepuasan serta memberikan solusi dan mengembangkan pelayanan bagi <i>customer</i> .		<i>Proficiency Level</i>				
		1	2	3	4	5
<b>Mengetahui kebutuhan <i>customer</i></b>	- mengetahui kebutuhan yang diperlukan oleh <i>customer</i> - bersedia mendengarkan kebutuhan dan permintaan <i>customer</i>	Merespon kebutuhan <i>customer</i> - mampu mengidentifikasi kebutuhan <i>customer</i> - merespon permintaan sesuai dengan kebutuhan <i>customer</i> - dapat memberikan informasi sesuai dengan kebutuhan <i>customer</i>	Memberikan kepuasan <i>customer</i> - dapat memahami kebutuhan <i>customer</i> sesuai dengan perspektif mereka - mencari tahu mengenai kebutuhan <i>customer</i> - memonitor kepuasan <i>customer</i>	Memberikan solusi bagi permasalahan <i>customer</i> - mampu mengatasi keluhan dan masalah <i>customer</i> - meningkatkan pelayanan secara terus-menerus untuk kepuasan <i>customer</i>	Mengembangkan pelayanan bagi <i>customer</i> - role model untuk pemenuhan kebutuhan <i>customer</i> - menciptakan dan menanamkan kepuasan <i>customer</i> sebagai prioritas utama	

Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk *Soft Competency*

*Follow and Develop SOP*

**Definisi:**

Kemampuan untuk memahami, menerapkan, menjelaskan serta mengembangkan dan memonitor aturan dan prosedur yang telah ditetapkan sesuai dengan kondisi yang relevan dari waktu ke waktu ke waktu bagi organisasi.

<i>Proficiency Level</i>				
1	2	3	4	5
<p><b>Memahami SOP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- memahami aturan dan prosedur yang telah ditetapkan</li> </ul>	<p><b>Menerapkan SOP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- menerapkan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan di dalam pekerjaan</li> <li>- mengetahui dan bersedia menerima sanksi apabila melanggar aturan dan prosedur yang telah ditetapkan</li> </ul>	<p><b>Menjelaskan SOP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu memberikan penjelasan kepada orang lain mengenai aturan dan prosedur yang sudah ditetapkan</li> <li>- mampu memberikan peringatan kepada orang lain mengenai sanksi yang akan diterima jika melanggar aturan dan prosedur yang telah ditetapkan</li> </ul>	<p><b>Mengembangkan SOP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mengembangkan serta membuat aturan dan prosedur yang relevan dengan kondisi saat ini dan strategi organisasi</li> <li>- menerapkan dan melakukan sosialisasi mengenai aturan dan prosedur baru</li> </ul>	<p><b>Monitor SOP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- memonitor pelaksanaan kegiatan berjalan sesuai dengan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan</li> <li>- memonitor semua orang memperoleh perlakuan yang sama sesuai dengan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan</li> <li>- mengevaluasi aturan dan prosedur yang sudah berjalan</li> </ul>

Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk *Soft Competency*

<b>Communication skill</b>					
<i>Proficiency Level</i>					
1	2	3	4	5	
<p><b>Definisi:</b> Kemampuan untuk mendengar dan menyampaikan informasi sehingga dapat menciptakan komunikasi dua arah yang efektif disesuaikan dengan tipe lawan bicara serta dapat mempengaruhi orang lain dan mencapai kesepakatan dua belah pihak sehingga dapat tercapai tujuan bersama.</p>					
<p><b>Menerima dan menyampaikan informasi dengan tepat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dapat menerima dan memahami pesan dengan baik ketika berkomunikasi dengan orang lain</li> <li>- dapat menyampaikan informasi dengan tepat, baik lisan maupun tertulis sehingga mudah dipahami orang lain</li> <li>- mengetahui berbagai media yang dapat digunakan untuk menyampaikan pesan</li> </ul>	<p><b>Menciptakan komunikasi dua arah</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dapat memberikan pendapat berdasarkan informasi yang diterima, menanyakan kembali informasi yang masih belum jelas serta menggali informasi yang dibutuhkan</li> <li>- dapat memberikan penjelasan atas informasi yang disampaikan dengan disertai data dan informasi pendukung baik lisan maupun tertulis sehingga mudah dipahami orang lain</li> <li>- dapat memilih dan menggunakan media yang tepat dan efektif untuk menyampaikan pesan</li> </ul>	<p><b>Menyesuaikan cara berkomunikasi dengan orang lain</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu mengolah informasi yang diterima dari berbagai sumber dan menyampaikan kesimpulan dengan tepat</li> <li>- menyesuaikan diri dengan berbagai tipe lawan bicara ketika menyampaikan informasi</li> <li>- mampu mendayagunakan pihak ketiga sebagai media untuk mempengaruhi pihak lain</li> </ul>	<p><b>Mengkomunikasikan informasi yang kompleks</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu menerima dan mengelola berbagai informasi yang kompleks</li> <li>- mampu menyampaikan informasi yang kompleks secara efisien dan sistematis baik lisan maupun tertulis sehingga mudah dipahami orang lain</li> <li>- mampu melakukan negosiasi untuk mencapai kesepakatan dengan pihak lain</li> </ul>	<p><b>Mempengaruhi dan mencapai kesepakatan dalam berkomunikasi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dalam melakukan negosiasi mampu mempengaruhi orang lain sehingga mencapai kesepakatan dua belah pihak (win-win solution)</li> <li>- dapat mengajak orang lain untuk bertindak sesuai dengan keinginannya dan berdampak positif bagi pekerjaan dan kesuksesan organisasi</li> <li>- mampu melakukan negosiasi untuk menyatukan tujuan banyak pihak yang memiliki latar belakang dan kepentingan jangka panjang berbeda-beda</li> </ul>	

Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk *Soft Competency*

<i>Interpersonal skill</i>				
<i>Proficiency Level</i>				
1	2	3	4	5
<p><b>Definisi:</b> Kemampuan untuk membangun dan membina interaksi dengan orang lain serta menciptakan hubungan baru yang positif.</p>				
<p><b>Mampu berinteraksi secara terbatas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dapat berinteraksi dengan orang baru secara terbatas</li> <li>- mudah berinteraksi dengan orang yang sudah dikenal</li> </ul>	<p><b>Mudah berinteraksi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mudah berinteraksi baik secara individu maupun kelompok</li> <li>- mudah berinteraksi dengan orang yang baru dikenal</li> </ul>	<p><b>Membangun interaksi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dapat membangun interaksi yang positif dengan orang lain</li> <li>- dapat membangun interaksi dengan orang lain dari berbagai latar belakang &amp; level yang berbeda</li> </ul>	<p><b>Membina interaksi dan hubungan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mencari kesempatan untuk berinteraksi dan membina hubungan secara positif dengan orang lain</li> <li>- dapat membina interaksi dan hubungan dengan orang lain dari berbagai latar belakang &amp; level yang berbeda</li> </ul>	<p><b>Menciptakan interaksi dan hubungan baru</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- menciptakan kesempatan baru untuk berinteraksi dan membina hubungan secara positif dengan orang lain</li> <li>- menciptakan lingkungan yang kondusif dan efektif dalam berinteraksi dengan orang lain</li> </ul>

Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk *Soft Competency*

		<i>Strategic &amp; Business Acumen</i>				
		<i>Proficiency Level</i>				
		1	2	3	4	5
<b>Definisi:</b> Kemampuan dalam memahami, melakukan pekerjaan, dan mengembangkan program yang sesuai dengan bisnis yang dijalankan organisasi serta mengembangkan strategi bisnis untuk masa depan organisasi.						
<b>Pemahaman umum mengenai bisnis organisasi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memahami bisnis utama yang dijalankan organisasi</li> <li>- mampu mengidentifikasi kekurangan dan kelebihan organisasi dibandingkan organisasi lain yang sejenis</li> <li>- memahami visi dan misi organisasi</li> <li>- memahami budaya organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memahami proses dan konsep bisnis serta strategi yang dijalankan organisasi</li> <li>- memahami dan menjalankan peran kerjanya sesuai dengan visi, misi dan strategi bisnis organisasi</li> <li>- secara terus-menerus melakukan evaluasi dan peningkatan diri untuk pencapaian peran kerja di dalam organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memahami industri dan tren market yang mempengaruhi daya saing organisasi</li> <li>- mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi perusahaan saat ini dengan kondisi ideal yang diharapkan serta mengembangkan cara untuk mengatasinya</li> <li>- mengembangkan program berupa usulan/ konsep perencanaan dengan tetap mempertimbangkan budget dan strategi bisnis organisasi</li> <li>- mengkomunikasikan kepada tim di dalam departemen untuk menjalankan peran kerjanya sesuai dengan visi, misi dan strategi bisnis organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mengevaluasi program kerja dengan mempertimbangkan dampak serta pengaruhnya bagi bisnis organisasi</li> <li>- memberikan solusi pemecahan permasalahan yang dihadapi, yang konsisten dengan tujuan dan strategi organisasi</li> <li>- dapat memprediksikan potensial bisnis organisasi di masa yang akan datang</li> <li>- cepat bertindak dalam merespon hambatan, tantangan, dan kesempatan yang dimiliki organisasi</li> <li>- memonitor tim di dalam departemen untuk menjalankan peran kerjanya sesuai dengan visi, misi, dan strategi bisnis organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mengembangkan strategi bisnis organisasi</li> <li>- menyusun target bisnis organisasi</li> <li>- mengembangkan visi, misi dan nilai-nilai organisasi</li> </ul>	



Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk keahlian teknis

Compensation & Benefit

Definisi:

Pengetahuan mengenai konsep, prinsip dan penerapan kompensasi, termasuk penggajian serta tunjangan karyawan seperti pensiun, asuransi, kesehatan, dll.

Proficiency Level				
1	2	3	4	5
Exposed	Development	Proficiency	Mastery	Expert
<ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pengetahuan mengenai konsep penggajian dan berbagai tunjangan karyawan yang berlaku di dalam organisasi</li> <li>- memiliki pengetahuan mengenai klasifikasi penggajian berdasarkan posisi jabatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pemahaman dasar mengenai konsep penggajian dan berbagai tunjangan karyawan yang berlaku di dalam organisasi serta aturan di dalamnya</li> <li>- memiliki pemahaman dasar mengenai klasifikasi penggajian berdasarkan posisi jabatan</li> <li>- mengetahui proses penghitungan penggajian dan mampu menerapkannya dengan arahan supervisi</li> <li>- dapat melakukan penghitungan tunjangan karyawan dengan arahan supervisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pengetahuan dan pemahaman menyeluruh mengenai konsep penggajian dan tunjangan karyawan yang berlaku di dalam organisasi serta aturan di dalamnya</li> <li>- memiliki pengetahuan mengenai tunjangan karyawan yang berlaku di luar organisasi</li> <li>- dapat melakukan proses penghitungan penggajian dan klasifikasi penggajian karyawan berdasarkan posisi jabatan</li> <li>- dapat melakukan penghitungan tunjangan karyawan berdasarkan aturan yang telah ditetapkan</li> <li>- mampu mengukur posisi perusahaan saat ini di pasar industri berdasarkan gaji dan tunjangan yang berlaku</li> <li>- mampu menginterpretasi hasil survey gaji perusahaan di pasar industri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pengetahuan dan pemahaman mendalam mengenai konsep penggajian serta tunjangan karyawan baik yang berlaku di dalam organisasi maupun di luar organisasi</li> <li>- mengatur kenaikan gaji tahunan dan proses sistem pembayaran gaji sesuai aturan di dalam organisasi</li> <li>- memberikan usulan atau rekomendasi jenis tunjangan baru bagi organisasi</li> <li>- menganalisa dan mengevaluasi sistem penggajian dan tunjangan yang berlaku saat ini</li> <li>- mengajukan usulan perubahan/kenaikan gaji dan tunjangan baru yang sesuai dengan peraturan pemerintah, pasar industri, serta memberikan keuntungan finansial bagi karyawan dan organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ahli dalam menerapkan pengetahuan mengenai konsep penggajian, klasifikasi penggajian, dan tunjangan bagi karyawan sebagai bagian dari pengembangan strategi organisasi</li> <li>- mampu memberikan usulan mengenai perubahan/kenaikan gaji dan tunjangan sebagai bagian dari perencanaan jangka panjang bagi organisasi</li> </ul>

Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk keahlian teknis

**HR Information System**

**Definisi:**

Pengetahuan tentang konsep, prinsip, dan aplikasi HRIS yang berkaitan dengan data-data karyawan untuk efektifitas organisasi.

Proficiency Level				
1	2	3	4	5
<i>Exposed</i>	<i>Development</i>	<i>Proficiency</i>	<i>Mastery</i>	<i>Expert</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pengetahuan mengenai HRIS yang digunakan organisasi namun belum dapat mengaplikasikannya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pemahaman dasar mengenai HRIS yang digunakan organisasi dan dapat menerapkannya dengan arahan supervisi</li> <li>- dapat menggunakan HRIS untuk menginput dan update data karyawan di dalam sistem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pengetahuan dan pemahaman secara menyeluruh mengenai HRIS yang digunakan organisasi serta mampu mengaplikasikannya</li> <li>- dapat memonitor dan memperbaiki apabila terdapat error/kesalahan data di dalam sistem</li> <li>- dapat memproses data di dalam sistem serta menghubungkannya dengan fungsi-fungsi di dalam manajemen sumber daya manusia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu mengevaluasi HRIS yang digunakan organisasi saat ini</li> <li>- mengetahui berbagai HRIS yang berlaku di luar organisasi sehingga dapat menganalisis dan membandingkannya dengan sistem yang berlaku di dalam organisasi saat ini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ahli dalam mengaplikasikan dan mengembangkan HRIS untuk efektifitas organisasi</li> <li>- dapat memberikan usulan dan rekomendasi perbaikan/peningkatan HRIS yang sesuai dengan kebutuhan serta efektifitas organisasi</li> </ul>

Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk keahlian teknis

**HR Strategic Management**

**Definisi:**

Pengertian mengenai suatu proses menjabarkan tujuan strategi organisasi ke dalam fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia untuk peningkatan kinerja organisasi.

Proficiency Level				
1	2	3	4	5
<i>Exposed</i>	<i>Development</i>	<i>Proficiency</i>	<i>Mastery</i>	<i>Expert</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pengetahuan mengenai aspek-aspek manajemen sumber daya manusia</li> <li>- memiliki pengetahuan mengenai proses bisnis organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pemahaman dasar mengenai aspek-aspek manajemen sumber daya manusia</li> <li>- memiliki pemahaman dasar mengenai proses bisnis organisasi dan dapat menerapkannya dengan arahan supervisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pengetahuan dan pemahaman menyeluruh mengenai seluruh aspek manajemen sumber daya manusia</li> <li>- dapat menerapkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara menyeluruh sesuai dengan proses bisnis organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu membuat perencanaan strategis sesuai dengan fungsi-fungsi di dalam manajemen sumber daya manusia</li> <li>- memberikan usulan program manajemen sumber daya manusia untuk jangka menengah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu membuat perencanaan strategis sumber daya manusia untuk jangka panjang bagi organisasi</li> <li>- memberikan usulan program jangka panjang mengenai manajemen sumber daya manusia bagi organisasi</li> </ul>

Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk keahlian teknis

**Industrial Relation**

**Definisi:**

Pengetahuan mengenai konsep, prinsip, penerapan, serta hukum dan perundang-undangan yang berkaitan dengan terciptanya hubungan yang harmonis sehingga tercapai ketenangan dalam bekerja antara karyawan, manajemen, dan pemerintah.

Proficiency Level					
1	2	3	4	5	
Exposed	Development	Proficiency	Mastery	Expert	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pengetahuan mengenai hukum dan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku</li> <li>- memiliki pengetahuan mengenai peraturan yang berlaku di dalam organisasi</li> <li>- memiliki pengetahuan mengenai isi perjanjian kerja bersama yang dibuat antara karyawan dengan organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pemahaman dasar mengenai hukum dan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku</li> <li>- memiliki pemahaman dasar mengenai peraturan yang berlaku di dalam organisasi</li> <li>- memiliki pemahaman dasar mengenai isi perjanjian kerja bersama yang dibuat antara karyawan dengan organisasi</li> <li>- memiliki kemampuan mengolah hasil perjanjian kerja bersama yang dibuat antara karyawan dan organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pengetahuan dan pemahaman menyeluruh mengenai hukum, undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku</li> <li>- memiliki pengetahuan dan pemahaman menyeluruh mengenai peraturan yang berlaku di dalam organisasi</li> <li>- memahami secara menyeluruh isi perjanjian kerja bersama yang dibuat antara karyawan dan organisasi</li> <li>- melaksanakan dialog dengan karyawan dan atau serikat pekerja untuk mengidentifikasi mengenai aspirasi mereka</li> <li>- dapat membangun komunikasi yang baik dengan karyawan, serikat pekerja, manajemen serta pihak lain yang berhubungan dengan ketenagakerjaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu memberikan usulan dan rekomendasi perbaikan peraturan sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku dan kebutuhan organisasi</li> <li>- mampu mengevaluasi peraturan yang berlaku di dalam organisasi serta dampaknya bagi organisasi</li> <li>- memahami secara mendalam isi perjanjian kerja bersama yang dibuat antara karyawan dan organisasi</li> <li>- mampu melakukan negosiasi dan konsolidasi meeting dengan karyawan dan atau serikat pekerja untuk menghasilkan kesepakatan perjanjian kerja bersama</li> <li>- mampu mengelola hubungan harmonis dengan karyawan, serikat pekerja dan pihak yang terkait dengan ketenagakerjaan</li> <li>- menangani dan menyelesaikan isu/permasalahan karyawan dan atau perselisihan industrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu menyusun dan merumuskan peraturan yang berlaku di dalam organisasi sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan dan kebutuhan organisasi</li> <li>- mampu menyusun dan merumuskan isi perjanjian kerja bersama untuk dijadikan bahan perundingan bersama dengan serikat pekerja</li> <li>- memperbaiki peraturan organisasi secara berkala dan mensosialisasikannya kepada seluruh elemen di dalam organisasi</li> <li>- membangun hubungan yang harmonis antara organisasi dengan seluruh karyawan, serikat pekerja dan pihak yang terkait dengan ketenagakerjaan</li> <li>- mampu mengidentifikasi kemungkinan adanya permasalahan karyawan dan atau perselisihan industrial serta dapat mencegahnya</li> </ul>	

## Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk keahlian teknis

### Organizational Development

Proficiency Level				
1	2	3	4	5
<i>Exposed</i>	<i>Development</i>	<i>Proficiency</i>	<i>Mastery</i>	<i>Expert</i>
<p><b>Definisi:</b> Pengetahuan mengenai konsep, prinsip, dan penerapan pengembangan terencana, peningkatan, serta penguatan strategi, struktur dan proses yang mengarahkan pada efektifitas organisasi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pemahaman mengenai performance management dan kaitannya dengan kinerja karyawan</li> <li>- memiliki pemahaman dasar mengenai kompetensi dan penerapannya di dalam management SDM</li> <li>- memiliki pemahaman dasar mengenai konsep budaya organisasi</li> <li>- memiliki pengetahuan mengenai perubahan dan atau pengembangan organisasi</li> <li>- memiliki pengetahuan mengenai perilaku organisasi dan individu di dalamnya</li> <li>- memiliki pengetahuan mengenai individu, kelompok, dan struktur organisasi terhadap perilaku dalam organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pengetahuan dan pemahaman menyeluruh mengenai sistem performance management serta dapat menerapkannya pada karyawan di dalam organisasi</li> <li>- dapat mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap jabatan dan mampu melakukan pengukuran kompetensi</li> <li>- memberikan usulan pengembangan budaya organisasi dalam skala parsial dari organisasi</li> <li>- memiliki pemahaman menyeluruh mengenai konsep mengatur perubahan dan atau pengembangan organisasi yang muncul di dalam organisasi</li> <li>- selingga dapat dilakukan perbaikan atau pengembangan untuk peningkatan efektifitas organisasi</li> <li>- memiliki pemahaman menyeluruh mengenai individu, kelompok, dan struktur di dalam organisasi serta menerapkan pengetahuan tersebut untuk mencapai peningkatan efektifitas organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pengetahuan dan pemahaman mendalam serta mampu membuat rancangan sistem performance management yang sesuai untuk diterapkan di dalam organisasi</li> <li>- mampu merumuskan dan mengevaluasi profil kompetensi suatu jabatan di dalam organisasi serta dapat menginterpretasikan hasil pengukuran kompetensi</li> <li>- memberikan usulan pengembangan budaya organisasi secara menyeluruh bagi organisasi serta dapat mengimplementasikannya</li> <li>- mampu membuat usulan program perubahan/pengembangan serta dapat mengimplementasikannya untuk peningkatan efektifitas organisasi</li> <li>- mampu mengatasi monevnya penolakan dilakukannya perubahan baik dari karyawan maupun organisasi</li> <li>- mampu memberikan rekomendasi perubahan struktur organisasi untuk perbaikan efektivitas fungsi-fungsi di dalam organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mampu mengevaluasi sistem performance management yang telah berjalan saat ini dan dapat merekomendasikan saran perbaikan sistem untuk kemajuan jangka panjang bagi organisasi</li> <li>- mengevaluasi profil kompetensi dan model kompetensi serta memberikan saran rekomendasi perbaikan bila diperlukan untuk kemajuan organisasi</li> <li>- monitor dan mengevaluasi penerapan budaya organisasi secara menyeluruh serta dampaknya bagi jangka panjang organisasi</li> <li>- memiliki kemampuan menelaah, menganalisis dan menginterpretasi permasalahan-pemmasalahan organisasi serta memberikan saran intervensi dan mengimplementasikannya untuk peningkatan dan efektifitas jangka panjang bagi organisasi</li> <li>- mengevaluasi organisasi secara keseluruhan untuk mengukur efektivitas organisasi serta mengevaluasi kebutuhan organisasi di masa datang, dengan menganalisa kesenjangan/gap antara struktur organisasi yang ideal dan yang berlaku saat ini</li> </ul>

Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk keahlian teknis

*Personnel Administration*

**Definisi:**

Pengetahuan mengenai sistem administratif yang berkaitan dengan manajemen personalia di dalam organisasi.

<i>Proficiency Level</i>					
1	2	3	4	5	
<i>Exposed</i>	<i>Development</i>	<i>Proficiency</i>	<i>Mastery</i>	<i>Expert</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pengetahuan mengenai sistem administratif personalia yang berlaku di dalam organisasi</li> <li>- mengetahui prosedur administratif dan formulir yang harus dilengkapi terkait dengan manajemen personalia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>memiliki pemahaman dasar mengenai sistem administratif personalia yang berlaku di dalam organisasi</li> <li>- dapat mengidentifikasi data dan dokumen administratif terkait dengan data personalia</li> <li>- memastikan setiap karyawan melengkapi data administratif yang perlu didokumentasikan serta mengevaluasi kelengkapan dokumen tersebut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>memiliki pengetahuan dan pemahaman menyeluruh mengenai sistem administratif personalia yang berlaku di dalam organisasi serta tujuan administratif dilakukannya hal tersebut</li> <li>- mampu mengelola data dan dokumen administratif yang diperlukan</li> <li>- monitor dan mengupdate informasi baru terkait dengan data-data personalia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>memiliki kemampuan dalam menyusun sistem administratif personalia sesuai dengan aturan dan kebijakan organisasi</li> <li>- dapat menyusun prosedur administratif untuk kelengkapan data dan dokumen personalia</li> <li>- memberikan usulan dan rekomendasi perbaikan sistem administratif personalia di dalam organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mampu mengevaluasi sistem administratif personalia sesuai dengan perkembangan teknologi informasi sumberdaya manusia</li> <li>- mampu mengevaluasi kinerja administrasi</li> <li>- mampu mengevaluasi usulan dan rekomendasi mengenai sistem administratif personalia dan pengelolaan data untuk efektivitas dan efisiensi jangka panjang bagi organisasi</li> </ul>	

## Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk keahlian teknis

### Recruitment

Proficiency Level	
1	2
<p><b>Exposed</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pengetahuan mengenai proses recruitment dan assessment</li> <li>- memiliki pengetahuan umum mengenai alat-alat tes sesuai dengan aspek kompetensi yang diukur</li> <li>- mengetahui teknik-teknik interview</li> <li>- memiliki pengetahuan mengenai analisis jabatan dan evaluasi jabatan</li> <li>- memiliki pengetahuan mengenai man power planning</li> <li>- mengetahui media iklan untuk job advertisement</li> </ul>	<p><b>Development</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pemahaman dasar mengenai proses recruitment dan assessment</li> <li>- memiliki kemampuan melakukan proses recruitment secara sederhana dengan arahan supervisi</li> <li>- memiliki pemahaman dasar mengenai alat-alat tes sesuai dengan aspek kompetensi yang diukur, mampu menggunakannya namun belum dapat menginterpretasikan hasil tes</li> <li>- mengetahui teknik-teknik interview dan mampu melakukan interview dengan metode sederhana</li> <li>- memiliki pemahaman dasar mengenai analisis dan evaluasi jabatan serta mampu menerapkannya dengan arahan supervisi</li> <li>- mampu mengidentifikasi, menganalisis dan membuat perencanaan man power planning dengan arahan supervisi</li> <li>- memiliki pengetahuan luas mengenai media iklan untuk job advertisement dan mampu menyusun materi iklan dengan arahan supervisi</li> </ul>
3	4
<p><b>Proficiency</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pengetahuan dan pemahaman menyeluruh mengenai proses recruitment dan assessment</li> <li>- memiliki kemampuan melakukan proses recruitment menyeluruh mulai dari mengidentifikasi posisi yang dibutuhkan sampai menempatkan individu dalam posisi yang tepat</li> <li>- memiliki pemahaman menyeluruh mengenai alat-alat tes sesuai dengan aspek kompetensi yang diukur serta mampu menginterpretasikan hasil tes</li> <li>- menguasai teknik-teknik interview mendalam, seperti BEI dan STAR dan dapat menerapkannya secara sederhana</li> <li>- memiliki pengetahuan dan pemahaman menyeluruh mengenai analisis dan evaluasinya jabatan serta mampu menerapkannya</li> <li>- dapat memilih media iklan yang tepat untuk setiap job advertisement serta mampu menyusun materi iklan yang sesuai</li> <li>- mampu mengidentifikasi, menganalisis dan membuat perencanaan man power planning untuk jangka pendek</li> </ul>	<p><b>Mastery</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- memiliki pengetahuan dan pemahaman mendalam mengenai proses recruitment dan assessment</li> <li>- memiliki kemampuan melakukan proses recruitment dan assessment yang bersifat kompleks</li> <li>- menguasai alat-alat tes simulasi assessment sesuai dengan aspek kompetensi yang diukur dan dapat menggunakannya</li> <li>- menguasai dan mampu menerapkan teknik-teknik interview mendalam dengan baik</li> <li>- dapat mengevaluasi hasil analisis evaluasi jabatan serta dapat memberikan saran untuk merancang dan menggolongkan posisi jabatan sesuai dengan kebutuhan organisasi</li> <li>- mampu membuat perencanaan menyeluruh man power planning bagi organisasi untuk jangka menengah</li> </ul>
5	Expert
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ahli dalam melakukan proses recruitment dan assessment secara menyeluruh di dalam organisasi</li> <li>- ahli dalam menerapkan proses assessment yang bersifat kompleks</li> <li>- ahli dalam menggunakan berbagai alat tes simulasi dan juga ahli dalam menginterpretasikan hasilnya</li> <li>- ahli dalam melakukan interview mendalam serta mampu mengajarkan orang lain mengenai teknik tersebut</li> <li>- mampu membuat perencanaan jangka panjang mengenai penggolongan posisi jabatan di dalam organisasi berdasarkan hasil analisis evaluasi jabatan</li> <li>- mampu mengorganisir man power planning bagi keseluruhan organisasi untuk jangka panjang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ahli dalam melakukan proses recruitment dan assessment secara menyeluruh di dalam organisasi</li> <li>- ahli dalam menerapkan proses assessment yang bersifat kompleks</li> <li>- ahli dalam menggunakan berbagai alat tes simulasi dan juga ahli dalam menginterpretasikan hasilnya</li> <li>- ahli dalam melakukan interview mendalam serta mampu mengajarkan orang lain mengenai teknik tersebut</li> <li>- mampu membuat perencanaan jangka panjang mengenai penggolongan posisi jabatan di dalam organisasi berdasarkan hasil analisis evaluasi jabatan</li> <li>- mampu mengorganisir man power planning bagi keseluruhan organisasi untuk jangka panjang</li> </ul>

## Definisi beserta leveling dan indikator perilaku untuk keahlian teknis

### Training & Development

		Proficiency Level				
		1 <i>Exposed</i>	2 <i>Development</i>	3 <i>Proficiency</i>	4 <i>Mastery</i>	5 <i>Expert</i>
<b>Definisi:</b> Pengetahuan mengenai konsep, prinsip, dan penerapan pengembangan karyawan yang berkaitan dengan perencanaan, evaluasi, pelatihan, pengembangan individu dan pengembangan karir.	- memiliki pengetahuan mengenai konsep serta proses pengembangan karyawan - memiliki pengetahuan mengenai metode analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan - memiliki pengetahuan mengenai coaching dan counseling - memiliki pengetahuan umum mengenai vendor pelatihan	- memiliki pemahaman dasar mengenai konsep serta proses pengembangan karyawan - memiliki pemahaman dasar mengenai metode analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan dapat menerapkannya dengan arahan supervisi - memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan karyawan - mampu menyusun rencana program pelatihan dan pengembangan yang dapat dilakukan secara sederhana - dapat memberikan materi pelatihan dengan arahan supervisi - memiliki pemahaman dasar mengenai coaching dan counseling dan dapat menerapkannya dengan arahan supervisi - memiliki pengetahuan luas mengenai vendor pelatihan	- memiliki pengetahuan dan pemahaman menyeluruh mengenai proses pengembangan karyawan - mampu menganalisis kebutuhan serta memberikan saran rekomendasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan karyawan sesuai dengan bidang pekerjaannya - mampu membuat perencanaan program pelatihan dan pengembangan yang dapat dilakukan untuk satu tahun ke depan - mampu mengevaluasi pelaksanaan program pelatihan yang telah dilaksanakan - mampu mengevaluasi hasil pelatihan karyawan yang telah mengikuti pelatihan - dapat memberikan suatu materi pelatihan sehingga tersampaikan kepada peserta pelatihan dengan baik - dapat merekomendasikan vendor pelatihan yang sesuai dengan jenis pelatihan yang dibutuhkan - menguasai secara menyeluruh mengenai teknik coaching dan counseling yang baik dan dapat menerapkannya	- memiliki pengetahuan dan proses pengembangan karyawan - mampu menyusun indikator keberhasilan untuk mengevaluasi program pelatihan - mampu mengevaluasi efektivitas dan efisiensi program-program pelatihan serta memberikan rekomendasi perbaikan untuk kemudian hari - mampu mengevaluasi keseluruhan hasil pelatihan yang telah diikuti semua karyawan untuk kemajuan organisasi - ahli dalam memberikan materi pelatihan sehingga tersampaikan kepada peserta pelatihan dengan baik - mampu menerapkan teknik coaching dan counseling dengan menggali permasalahan yang dihadapi karyawan serta menyelesaikannya.	- mampu mengevaluasi secara menyeluruh sistem pelatihan dan pengembangan yang telah berjalan saat ini - dapat merekomendasikan saran perbaikan pelatihan dan pengembangan untuk jangka panjang bagi kemajuan organisasi - mampu mengarahkan dan menentukan strategi pengembangan karyawan untuk menghadapi tantangan bisnis organisasi - ahli dalam memberikan materi pelatihan dan mampu mengajarkan orang lain untuk memberikan pelatihan (menjadi trainer) - ahli dalam coaching dan counseling serta mampu mengajarkan dan memberi pelatihan kepada orang lain mengenai teknik melakukan proses coaching dan counseling	



Hasil Penetapan Tingkat Kepentingan Kompetensi

No	Competency	Matriks Tingkat Kepentingan Kompetensi							
		HR Manager	Recruitment & Employee Development Superintendent	Comben & IR Superintendent	Recruitment Officer	Comben Officer	Employee Development Officer	HR Admin Officer	
	<b>Soft Competency</b>								
1	Analytical Thinking	4	4	4	4	4	4	4	4
2	Planning, Organizing, & Monitoring	5	5	5	4	4	4	4	4
3	Decision Making	4	4	4	4	4	4	4	4
4	Initiative	4	4	4	4	4	4	4	4
5	Building Trust	4	4	4	4	4	4	4	4
6	Customer Focus	4	4	4	4	4	4	4	4
7	Follow and Develop SOP	5	5	5	5	5	5	5	5
8	Communication Skill	4	4	4	4	4	4	4	4
9	Interpersonal Skill	5	5	5	5	5	5	5	5
10	Strategic & Business Acumen	5	4	4	3	3	3	3	3
	<b>Keahlian Teknis</b>								
1	Compensation & Benefit	5	3	5	2	5	5	5	5
2	HR Information System	4	3	4	2	4	4	3	3
3	HR Strategic Management	5	4	4	2	4	4	3	3
4	Industrial Relation	5	4	5	3	3	3	3	3
5	Organizational Development	5	5	4	3	4	4	4	4
6	Personnel Administration	4	3	4	2	5	5	2	3
7	Recruitment	4	5	3	5	5	5	5	3
8	Training & Development	5	5	3	5	5	5	5	4

Keterangan:


- 1 tidak berhubungan
- 2 sedikit berhubungan
- 3 berhubungan namun kurang penting
- 4 penting
- 5 sangat penting

Hasil Penetapan Standar Minimum Tingkat Kemahiran Kompetensi

No	Competency	Matriks Standar Minimum Tingkat Kemahiran Kompetensi						
		HR Manager	Recruitment & Employee Development Superintendent	Comben & IR Superintendent	Recruitment Officer	Comben Officer	Employee Development Officer	HR Admin Officer
	<b>Soft Competency</b>							
1	Analytical Thinking	4	3	3	2	2	2	2
2	Planning, Organizing, & Monitoring	4	3	3	2	2	2	2
3	Decision Making	4	3	3				
4	Initiative	5	4	4	2	2	2	2
5	Building Trust	4	4	4	3	3	3	3
6	Customer Focus	5	5	5	3	3	3	3
7	Follow and Develop SOP	5	4	4	2	2	2	2
8	Communication Skill	4	4	4	3	3	3	3
9	Interpersonal Skill	5	5	5	4	4	4	4
10	Strategic & Business Acumen	4	3	3	1	1	1	1
	<b>Keahlian Teknis</b>							
1	Compensation & Benefit	4	1	4	1	2		
2	HR Information System	3	2	4	2	2	2	2
3	HR Strategic Management	4	3	3				
4	Industrial Relation	4	3	4	1	2	1	1
5	Organizational Development	4	4	2	1		3	
6	Personnel Administration	3	2	4	1	3	1	2
7	Recruitment	3	4	1	3			1
8	Training & Development	3	4	1			3	1

**Keterangan:**

- 1 Exposed
- 2 Development
- 3 Proficient
- 4 Mastery
- 5 Expert



**LAMPIRAN IV**  
**KUESIONER PENGUKURAN KOMPETENSI**  
**DATA MENTAH HASIL PENGUKURAN KOMPETENSI**  
**HASIL UJI RELIABILITAS**

## ***Competency Assessment***

Nama Asessee : WD  
Jabatan Asessee : Employee Development Officer  
Departemen : Human Resources Department



## ***Instruction***

1. Kompetensi merupakan karakteristik mendasar individu, baik pengetahuan, keterampilan, karakteristik/atribut personal dari individu, yang muncul dalam bentuk perilaku, yang menjadi standar untuk mencapai kinerja efektif atau superior suatu jabatan tertentu.
2. Tujuan dilakukannya pengukuran kompetensi ini adalah untuk mengidentifikasi mengenai profil kompetensi dari individu
3. Anda diminta untuk memberikan tanda silang "X" pada salah satu kolom antara 1-10 sesuai dengan kinerja yang ditunjukkan oleh individu, dengan kriteria sebagai berikut:
  - N : Tidak menunjukkan sama sekali, tidak terlihat, tidak dapat menilai kinerja ini
  - 1-2 : Secara konsisten gagal untuk mencapai harapan perilaku, perlu pengembangan besar
  - 3-4 : Memenuhi hanya beberapa harapan perilaku, masih perlu pengembangan untuk memperbaiki kinerja
  - 5-6 : Memenuhi sebagian besar harapan perilaku, ada perspektif positif terhadap tanggung jawab, dengan menunjukkan kinerja rata-rata
  - 7-8 : Memenuhi sebagian besar dan mampu melebihi harapan perilaku, dengan menunjukkan kinerja superior
  - 9-10 : Secara konsisten melampaui harapan perilaku, dengan menunjukkan kinerja outstanding
4. Untuk memastikan bahwa kompetensi diukur dengan tepat dan meminimalisir bias, maka digunakan prinsip multi-rater dalam pengukuran kompetensi ini, yang terdiri dari hasil penilaian diri sendiri, atasan langsung dan rekan kerja.
5. Anda diharapkan untuk melakukan penilaian dengan serius dan obyektif.

**Soft Competency**

Nama Asessee	:	Employee Development Officer	Peran Anda dalam Asesmen : (Berikan tanda "X" pada pilihan yang sesuai)
Jabatan Asessee	:		<input type="checkbox"/> Atasan
Department	:		<input type="checkbox"/> Rekan Kerja
Tanggal Pengisian Asesmen	:		<input type="checkbox"/> Diri Sendiri

Berikan tanda silang "X" pada salah satu kolom antara 1-10 sesuai dengan kinerja yang ditunjukkan oleh Asessee. "N" mewakili tidak ada kinerja yang ditunjukkan, dan semakin besar range mewakili kinerja yang ditunjukkan semakin melampaui standard.

Competency	Behavior Indicator	Performance Rating Scale																			
		Unable					Outstanding														
		N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10									
<b>Analytical thinking</b>	Secara umum, menunjukkan kemampuan untuk mengidentifikasi dan menganalisa hubungan antara beberapa permasalahan																				
	Mampu mengidentifikasi beberapa alternatif hubungan sebab akibat dari suatu situasi/kondisi permasalahan																				
	Mampu mengidentifikasi kemungkinan dampak yang muncul dari suatu situasi/kondisi permasalahan yang dihadapi																				
	Mampu membenarkan solusi pemecahan masalah																				
<b>Building Trust</b>	Secara umum, memiliki komitmen, jujur, dan dapat dipercaya																				
	Menjaga kerahasiaan dengan tidak memberikan data atau informasi pada pihak yang tidak terkait																				
	Menampilkan pribadi yang jujur dan dapat dipercaya																				
	Menunjukkan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi																				
<b>Communication skill</b>	Secara umum, menunjukkan kemampuan untuk menyesuaikan cara berkomunikasi dengan orang lain																				
	Mampu mengolah informasi yang diterima dari berbagai sumber dan menyampaikan kesimpulan dengan tepat																				
	Menyesuaikan diri dengan berbagai tipe lawan bicara ketika menyampaikan informasi																				
	Mampu mendayagunakan pihak ketiga sebagai media untuk mempengaruhi pihak lain																				
<b>Customer Focus</b>	Secara umum, menunjukkan kemampuan untuk dapat memberikan kepuasan kepada customer																				
	Dapat memahami kebutuhan customer sesuai dengan perspektif mereka																				
	Mencari tahu mengenai kebutuhan customer																				
	Memonitor kepuasan customer																				
<b>Follow and Develop SOP</b>	Secara umum, menunjukkan kemampuan untuk dapat menerapkan SOP																				
	Menerapkan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan di dalam pekerjaan																				
	Mengetahui dan bersedia menerima sanksi apabila melanggar aturan dan prosedur yang telah ditetapkan																				
<b>Initiative</b>	Secara umum, menunjukkan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri																				
	Berusaha mandiri untuk menyelesaikan pekerjaannya																				
	Proaktif mencari informasi yang dibutuhkan dari berbagai sumber untuk penyelesaian pekerjaan																				
	Proaktif mencari cara untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi																				
<b>Interpersonal skill</b>	Secara umum, menunjukkan kemampuan untuk membina interaksi dan hubungan dengan orang lain																				
	Mencari kesempatan untuk berinteraksi dan membina hubungan secara positif dengan orang lain																				
	Dapat membina interaksi dan hubungan dengan orang lain dari berbagai latar belakang & level yang berbeda																				
<b>Planning, Organizing &amp; Monitoring</b>	Secara umum, melaksanakan perencanaan dan monitoring kualitas hasil pencapaian tugas sendiri																				
	Membuat prioritas berdasarkan skala kepentingan suatu tugas																				
	Dapat mengatur waktu dan menyelesaikan semua tugas sesuai deadline																				
	Memonitor kualitas hasil pencapaian dan penyelesaian tugas sendiri dengan melakukan pengecekan mengenai keakuratan dan ketepatan hasil pekerjaan yang telah dilakukan																				
<b>Strategic &amp; Business Acumen</b>	Secara umum, menunjukkan pemahaman umum mengenai bisnis organisasi																				
	Memahami bisnis utama yang dijalankan organisasi																				
	Mampu mengidentifikasi kekurangan dan kelebihan organisasi dibandingkan organisasi lain yang sejenis																				
	Memahami visi dan misi organisasi																				
	Memahami budaya organisasi																				

<b>Keterangan :</b>		
N : Tidak menunjukkan sama sekali. Tidak terampil. Tidak dapat menilai kinerja ini	5-6	: Memenuhi sebagian besar harapan perilaku, ada perspektif positif terhadap tanggung jawab, dengan menunjukkan kinerja
1-2 : Secara konsisten gagal untuk mencapai harapan perilaku, perlu pengembangan besar	7-8	: Memenuhi sebagian besar dan mampu melebihi harapan perilaku, dengan menunjukkan kinerja superior
3-4 : Memenuhi hanya beberapa harapan perilaku, masih perlu pengembangan untuk memperbaiki kinerja	9-10	: Secara konsisten melampaui harapan perilaku, dengan menunjukkan kinerja outstanding

**Form Competency Assessment**  
**Human Resources Department - Employee Development Officer**  
**Technical Skill**

Nama Asessee : Jabatan Asessee : <i>Employee Development Officer</i> Department : Tanggal Pengisian : Asesmen :	Peran Anda dalam Asesmen (Berikan tanda "X" pada pilihan yang sesuai) <input type="checkbox"/> Alasan <input type="checkbox"/> Rekan Kerja <input type="checkbox"/> Diri Sendiri
---	---

Berikan tanda silang "X" pada salah satu kolom antara 1-10 sesuai dengan kinerja yang ditunjukkan oleh Asessee. "N" mewakili tidak ada kinerja yang ditunjukkan, dan semakin besar range mewakili kinerja yang ditunjukkan semakin melampaui standard.

Technical Skill	Behavior Indicator	Performance Rating Scale													
		Unable					Outstanding								
		N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
<b>HR Information System</b>	Memiliki pemahaman dasar mengenai HRIS yang digunakan organisasi dan dapat menerapkannya														
	Dapat menggunakan HRIS untuk menginput dan update data karyawan di dalam sistem														
<b>Industrial Relation</b>	Memiliki pengetahuan mengenai hukum dan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku														
	Memiliki pengetahuan mengenai peraturan yang berlaku di dalam organisasi														
	Memiliki pengetahuan mengenai isi perjanjian kerja bersama yang dibuat antara karyawan dengan organisasi														
<b>Organizational Development</b>	Memiliki pengetahuan dan pemahaman menyeluruh mengenai sistem performance management serta dapat menerapkannya pada karyawan di dalam organisasi														
	Dapat mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap jabatan dan mampu melakukan pengukuran kompetensi														
	Memberikan usulan pengembangan budaya organisasi dalam skala parsial dari organisasi														
	Memiliki pemahaman menyeluruh mengenai konsep mengatur perubahan dan atau pengembangan organisasi														
	Mampu mendiagnosis permasalahan yang muncul di dalam organisasi sehingga dapat dilakukan perbaikan atau pengembangan untuk peningkatan efektifitas organisasi														
<b>Personnel Administration</b>	Memiliki pengetahuan mengenai sistem administratif personalia yang berlaku di dalam organisasi														
	Mengetahui prosedur administratif dan formulir yang harus dilengkapi terkait dengan manajemen personalia														
<b>Training &amp; Development</b>	Memiliki pengetahuan dan pemahaman menyeluruh mengenai proses pengembangan karyawan														
	Mampu menganalisis kebutuhan serta memberikan saran rekomendasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan karyawan sesuai dengan bidang pekerjaannya														
	Mampu membuat perencanaan program pelatihan dan pengembangan yang dapat dilakukan untuk satu tahun ke depan														
	Mampu mengevaluasi pelaksanaan program pelatihan yang telah dilaksanakan														
	Mampu mengevaluasi hasil pelatihan karyawan yang telah mengikuti pelatihan														
	Dapat memberikan suatu materi pelatihan sehingga tersampaikan kepada peserta pelatihan dengan baik														
	Dapat merekomendasikan vendor pelatihan yang sesuai dengan jenis pelatihan yang dibutuhkan														
	Menguasai secara menyeluruh mengenai teknik coaching dan counseling yang baik dan dapat menerapkannya														

**Ceterangan :**

1 : Tidak menunjukkan sama sekali, tidak terlatih, tidak dapat menilai kinerja ini 2 : Secara konsisten gagal untuk mencapai harapan perilaku, perlu pengembangan besar 4 : Memenuhi hanya beberapa harapan perilaku, masih perlu pengembangan untuk memperbaiki kinerja	5-6 : Memenuhi sebagian besar harapan perilaku, ada perspektif positif terhadap tanggung jawab, dengan menunjukkan kinerja rata-rata 7-8 : Memenuhi sebagian besar dan mampu melebihi harapan perilaku, dengan 9-10 : Secara konsisten melampaui harapan perilaku, dengan menunjukkan kinerja outstanding
--	---

## ***Competency Assessment***

Nama Asessee : YN  
Jabatan Asessee : Compensation Benefit Officer  
Departemen : Human Resources Department





## **Instruction**

1. Kompetensi merupakan karakteristik mendasar individu, baik pengetahuan, keterampilan, karakteristik/atribut personal dari individu, yang muncul dalam bentuk perilaku, yang menjadi standar untuk mencapai kinerja efektif atau superior suatu jabatan tertentu.
2. Tujuan dilakukannya pengukuran kompetensi ini adalah untuk mengidentifikasi mengenai profil kompetensi dari individu
3. Anda diminta untuk memberikan tanda silang "X" pada salah satu kolom antara 1-10 sesuai dengan kinerja yang ditunjukkan oleh individu, dengan kriteria sebagai berikut:
  - N : Tidak menunjukkan sama sekali, tidak terlihat, tidak dapat menilai kinerja ini
  - 1-2 : Secara konsisten gagal untuk mencapai harapan perilaku, perlu pengembangan besar
  - 3-4 : Memenuhi hanya beberapa harapan perilaku, masih perlu pengembangan untuk memperbaiki kinerja
  - 5-6 : Memenuhi sebagian besar harapan perilaku, ada perspektif positif terhadap tanggung jawab, dengan menunjukkan kinerja rata-rata
  - 7-8 : Memenuhi sebagian besar dan mampu melebihi harapan perilaku, dengan menunjukkan kinerja superior
  - 9-10 : Secara konsisten melampaui harapan perilaku, dengan menunjukkan kinerja outstanding
4. Untuk memastikan bahwa kompetensi diukur dengan tepat dan meminimalisir bias, maka digunakan prinsip multi-rater dalam pengukuran kompetensi ini, yang terdiri dari hasil penilaian diri sendiri, atasan langsung dan rekan kerja.
5. Anda diharapkan untuk melakukan penilaian dengan serius dan obyektif.

Nama Asessee	Compensation Benefit Officer	Peran Anda dalam Asesmen : (Berikan tanda "X" pada pilihan yang sesuai) <input type="checkbox"/> Atasan <input type="checkbox"/> Rekan Kerja <input type="checkbox"/> Diri Sendiri
Jabatan Asessee		
Department		
Tanggal Pengisian Asesmen		

Berikan tanda silang "X" pada salah satu kolom antara 1-10 sesuai dengan kinerja yang ditunjukkan oleh Asessee. "N" mewakili tidak ada kinerja yang ditunjukkan, dan semakin besar range mewakili kinerja yang ditunjukkan semakin melampaui standard.

Competency	Behavior Indicator	Performance Rating Scale																			
		Unsatisfactory					Outstanding														
		N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10									
Analytical thinking	Secara umum, menunjukkan kemampuan untuk mengidentifikasi dan menganalisa hubungan antara beberapa permasalahan																				
	Mampu mengidentifikasi beberapa alternatif hubungan sebab akibat dari suatu situasi/kondisi permasalahan																				
	Mampu mengidentifikasi kemungkinan dampak yang muncul dari suatu situasi/kondisi permasalahan yang dihadapi																				
	Mampu membenarkan solusi pemecahan masalah																				
Building Trust	Secara umum, memiliki komitmen, jujur, dan dapat dipercaya																				
	Menjaga kerahasiaan dengan tidak memberikan data atau informasi pada pihak yang tidak terkait																				
	Menampilkan pribadi yang jujur dan dapat dipercaya																				
	Menunjukkan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi																				
Communication skill	Secara umum, menunjukkan kemampuan untuk menyesuaikan cara berkomunikasi dengan orang lain																				
	Mampu mengolah informasi yang diterima dan berbagai sumber dan menyampaikan kesimpulan dengan tepat																				
	Menyesuaikan diri dengan berbagai tipe lawan bicara ketika menyampaikan informasi																				
	Mampu mendayagunakan pihak ketiga sebagai media untuk mempengaruhi pihak lain																				
Customer Focus	Secara umum, menunjukkan kemampuan untuk dapat memberikan kepuasan kepada customer																				
	Dapat memahami kebutuhan customer sesuai dengan perspektif mereka																				
	Mencari tahu mengenai kebutuhan customer																				
Follow and Develop SOP	Secara umum, menunjukkan kemampuan untuk dapat menerapkan SOP																				
	Menerapkan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan di dalam pekerjaan																				
	Mengetahui dan bersedia menerima sanksi apabila melanggar aturan dan prosedur yang telah ditetapkan																				
Initiative	Secara umum, menunjukkan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri																				
	Berusaha mandiri untuk menyelesaikan pekerjaannya																				
	Proaktif mencari tahu informasi yang dibutuhkan dari berbagai sumber untuk penyelesaian pekerjaan																				
Interpersonal skill	Secara umum, menunjukkan kemampuan untuk membina interaksi dan hubungan dengan orang lain																				
	Mencari kesempatan untuk berinteraksi dan membina hubungan secara positif dengan orang lain																				
	Dapat membina interaksi dan hubungan dengan orang lain dari berbagai latar belakang & level yang berbeda																				
Planning, Organizing & Monitoring	Secara umum, melaksanakan perencanaan dan monitoring kualitas hasil pencapaian tugas sendiri																				
	Membuat prioritas berdasarkan skala kepentingan suatu tugas																				
	Dapat mengatur waktu dan menyelesaikan semua tugas sesuai deadline																				
	Memonitor kualitas hasil pencapaian dan penyelesaian tugas sendiri dengan melakukan pengecekan mengenai keakuratan dan ketepatan hasil pekerjaan yang telah dilakukan																				
Strategic & Business Acumen	Secara umum, menunjukkan pemahaman umum mengenai bisnis organisasi																				
	Memahami bisnis utama yang dijalankan organisasi																				
	Mampu mengidentifikasi kekurangan dan kelebihan organisasi dibandingkan organisasi lain yang sejenis																				
	Memahami visi dan misi organisasi																				
	Memahami budaya organisasi																				

## Keterangan :

N : Tidak menunjukkan sama sekali, tidak terlatih, tidak dapat menilai kinerja diri

1-2 : Secara konsisten gagal untuk mencapai harapan perfaku, perlu pengembangan besar

3-4 : Memenuhi hanya beberapa harapan perfaku, masih perlu pengembangan untuk memperbaiki kinerja

5-6 : Memenuhi sebagian besar harapan perfaku, ada perspektif positif terhadap langung jawab, dengan menunjukkan kinerja

7-8 : Memenuhi sebagian besar dan mampu melebihi harapan perfaku, dengan menunjukkan kinerja superior

9-10 : Secara konsisten melampaui harapan perfaku, dengan menunjukkan kinerja outstanding

**Form Assessment Competency  
Human Resources Department - Compensation and Benefit Officer  
Technical Skill**

Asessee : Asessee : <i>Compensation Benefit Officer</i> Unit : Pengisian : Tanggal :	Peran Anda dalam Asesmen (Berikan tanda "X" pada pilihan yang sesuai) <input type="checkbox"/> Atasan <input type="checkbox"/> Rekan Kerja <input type="checkbox"/> Diri Sendiri
--	---

anda silang "X" pada salah satu kolom antara 1-10 sesuai dengan kinerja yang ditunjukkan oleh Asessee. "N" mewakili tidak ada kinerja yang ditunjukkan, makin besar range mewakili kinerja yang ditunjukkan semakin melampaui standard.

Kategori Skill	Behavior Indicator	Performance Rating Scale									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compensation & Benefit	Memiliki pemahaman dasar mengenai konsep penggajian dan berbagai tunjangan karyawan yang berlaku di dalam organisasi serta aturan di dalamnya										
	Memiliki pemahaman dasar mengenai klasifikasi penggajian berdasarkan posisi jabatan										
	Mengetahui proses penghitungan penggajian dan mampu menerapkannya										
	Dapat melakukan penghitungan tunjangan karyawan dengan arahan supervisi										
Information System	Memiliki pemahaman dasar mengenai HRIS yang digunakan organisasi dan dapat menerapkannya										
	Dapat menggunakan HRIS untuk menginput dan update data karyawan di dalam sistem										
Labor Relation	Memiliki pemahaman dasar mengenai hukum dan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku										
	Memiliki pemahaman dasar mengenai peraturan yang berlaku di dalam organisasi										
	Memiliki pemahaman dasar mengenai isi perjanjian kerja bersama yang dibuat antara karyawan dengan organisasi										
	Memiliki kemampuan mengolah hasil perjanjian kerja bersama yang dibuat antara karyawan dan organisasi										
Personnel Administration	Memiliki pengetahuan dan pemahaman menyeluruh mengenai sistem administratif personalia yang berlaku di dalam organisasi serta tujuan administratif dilakukannya hal tersebut										
	Mampu mengelola data dan dokumen administratif yang diperlukan										
	Memonitor dan mengupdate informasi baru terkait dengan data-data personalia										

5 : menunjukkan sama sekali, tidak terlihat, tidak dapat menilai kinerja ini 6 : konsisten gagal untuk mencapai harapan perilaku, perlu pengembangan besar 7 : memenuhi hanya beberapa harapan perilaku, masih perlu pengembangan untuk memperbaiki kinerja	5-6 : Memenuhi sebagian besar harapan perilaku, ada perspektif positif terhadap tanggung jawab, dengan menunjukkan kinerja rata-rata 7-8 : Memenuhi sebagian besar dan mampu melebihi harapan perilaku, dengan 9-10 : Secara konsisten melampaui harapan perilaku, dengan menunjukkan kinerja outstanding
---	---

Data Mentah Hasil Pengukuran Kompetensi Jabatan Employee Development Officer

Competency	Atasan Langsung	Rekan Kerja	Internal Customer	Diri	Aktual
<b>Soft Competency</b>					
<b>Analytical thinking</b>	6	6	8	7	
	6	6	7	7	
	6	6	7	7	
	6	7	6	7	
	6.00	6.25	7.00	7.00	
	2.70	0.94	1.05	1.75	
<b>Building Trust</b>	7	6	8	8	
	5	7	8	7	
	6	8	8	7	
	7	7	8	7	
	6.25	7.00	8.00	7.25	
	2.81	1.05	1.20	1.81	
<b>Communication skill</b>	7	8	8	8	
	6	8	7	7	
	7	8	7	8	
	6	7	6	7	
	6.50	7.75	7.00	7.50	
	2.93	1.16	1.05	1.88	
<b>Customer Focus</b>	7	8	7	7	
	6	8	7	7	
	7	6	7	7	
	7	7	6	7	
	6.75	7.25	6.75	7.00	
	3.04	1.09	1.01	1.75	
<b>Follow and Develop SOP</b>	5	4	7	7	
	6	4	7	7	
	5	5	8	7	
	5.33	4.33	7.33	7.00	
	2.40	0.65	1.10	1.75	
					5
<b>Initiative</b>	7	7	8	7	
	7	7	8	7	
	7	7	8	7	
	7	7	8	7	
	7.00	7.00	8.00	7.00	
	3.15	1.05	1.20	1.75	
<b>Interpersonal skill</b>	6	7	8	7	
	6	7	8	8	
	6	7	8	7	
	6.00	7.00	8.00	7.33	
	2.70	1.05	1.20	1.83	
					6.33
<b>Planning, Organizing, &amp; Monitoring</b>	5	7	7	7	
	4	5	6	7	
	4	6	6	7	
	4	5	7	7	
	4.25	5.75	6.50	7.00	
	1.91	0.86	0.98	1.75	
				5.50	
<b>Strategic &amp; Business Acumen</b>	6	7	7	7	
	5	6	7	7	
	6	5	7	7	
	6	4	7	7	
	6	6	7	7	
	6.00	5.60	7.00	7.00	
2.70	0.84	1.05	1.75		
				6.34	

Data Mentah Hasil Pengukuran Kompetensi Jabatan Employee Development Officer

Competency	Atasan Langsung	Rekan Kerja	Internal Customer	Diri	Akmal
<b>Technical Competency</b>					
<i>HR Information System</i>	4	3	6	7	
	4	3	6	7	
	4.00	3.00	6.00	7.00	
	1.80	0.45	0.90	1.75	
<i>Industrial Relation</i>	4	4	6	7	
	4	6	6	7	
	4	5	6	7	
	4.00	5.00	6.00	7.00	
	1.80	0.75	0.90	1.75	
<i>Organizational Development</i>	6	7	6	7	
	5	7	7	7	
	5	6	6	7	
	4	6	6	7	
	4	6	7	7	
	5	6	6	7	
	4.83	6.33	6.33	7.00	
2.18	0.95	0.95	1.75		
<i>Personnel Administration</i>	4	5	7	7	
	5	4	7	7	
	4.50	4.50	7.00	7.00	
	2.03	0.68	1.05	1.75	
<i>Training &amp; Development</i>	6	7	5	7	
	5	7	6	7	
	6	7	7	7	
	5	7	5	7	
	6	7	4	7	
	5	7	0	0	
	5	7	6	7	
	5	7	0	0	
	5.38	7.00	5.50	7.00	
2.42	1.05	0.83	1.75		

Data Mentah Hasil Pengukuran Kompetensi Jabatan Compensation Benefit Officer

Competency	Atasan Langsung	Rekan Kerja	Internal Customer	Diri	Aktual
<i>Soft Competency</i>					
<i>Analytical thinking</i>	6	5	5	5	
	6	5	5	5	
	6	5	5	6	
	6	5	5	5	
	6.00	5.00	5.00	5.25	
	2.70	0.75	0.75	1.31	5.35
<i>Building Trust</i>	7	7	7	6	
	6	8	7	7	
	7	8	7	6	
	7	8	7	6	
	6.75	7.75	7.00	6.25	
	3.04	1.16	1.05	1.56	6.81
<i>Communication skill</i>	6	4	5	6	
	6	6	5	5	
	6	5	5	5	
	5	4	5	4	
	5.75	4.75	5.00	5.00	
	2.59	0.71	0.75	1.25	5.23
<i>Customer Focus</i>	6	6	6	6	
	6	6	6	6	
	6	6	6	5	
	6	6	5	6	
	6.00	6.00	5.75	5.75	
	2.70	0.90	0.86	1.44	5.90
<i>Follow and Develop SOP</i>	6	7	5	6	
	6	7	5	6	
	6	7	5	6	
	6.00	7.00	5.00	6.00	
	2.70	1.05	0.75	1.50	6.00
<i>Initiative</i>	6	7	4	5	
	6	6	5	6	
	6	6	4	6	
	6	6	5	6	
	6.00	6.25	4.50	5.75	
	2.70	0.94	0.68	1.44	5.71
<i>Interpersonal skill</i>	6	6	5	5	
	5	4	5	6	
	6	5	5	6	
	5.67	5.00	5.00	5.67	
	2.55	0.75	0.75	1.42	5.47
<i>Planning, Organizing, &amp; Monitoring</i>	5	6	5	6	
	5	6	5	6	
	5	6	5	6	
	5	5	4	6	
	5.00	5.75	4.75	6.00	
	2.25	0.86	0.71	1.50	5.33
<i>Strategic &amp; Business Acumen</i>	5	5	5	5	
	5	5	5	5	
	5	4	5	5	
	5	4	5	4	
	5	6	5	5	
	5.00	4.80	5.00	4.80	
2.25	0.72	0.75	1.20	4.92	

Data Mentah Hasil Pengukuran Kompetensi Jabatan Compensation Benefit Officer

Competency	Atasan Langgung	Rekan Kerja	Internal Customer	Diri	Aktual
<b>Keahlian Teknis</b>					
<i>Compensation &amp; Benefit</i>	7	7	5	6	
	7	7	5	6	
	5	7	4	4	
	7	7	4	5	
	6.50	7.00	4.50	5.25	
	2.93	1.05	0.68	1.31	
<i>HR Information System</i>	7	7	5	5	
	7	7	5	5	
	7.00	7.00	5.00	5.00	
	3.15	1.05	0.75	1.25	
<i>Industrial Relation</i>	6	6	3	5	
	7	5	5	5	
	6	6	6	6	
	6	6	5	5	
	6.25	5.75	4.75	5.25	
	2.81	0.86	0.71	1.31	
<i>Personnel Administration</i>	7	6	5	5	
	6	7	5	5	
	6	7	5	5	
	6.33	6.67	5.00	5.00	
	2.85	1.00	0.75	1.25	

## Hasil Uji Reliabilitas Alat Pengukuran *Employee Development Officer*

### *Reliability Soft Competency*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.633	4

#### Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation (a)	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.204(b)	.054	.393	2.727	35.0	105	.000
Average Measures	.506(c)	.099	.739	2.727	35.0	105	.000

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

a Type A intraclass correlation coefficients using an absolute agreement definition.

b The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.

c This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.

### *Reliability Technical Competency*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.390	4

#### Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation (a)	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.117(b)	-.015	.311	1.639	28.0	84	.044
Average Measures	.346(c)	-.089	.649	1.639	28.0	84	.044

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

a Type A intraclass correlation coefficients using an absolute agreement definition.

b The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.

c This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.



## Hasil Uji Reliabilitas Alat Pengukuran *Compensation and Benefit Officer*

### *Reliability Soft Competency*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	4

#### Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation(a)	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.419(b)	.250	.599	4.333	35.0	105	.000
Average Measures	.743(c)	.564	.858	4.333	35.0	105	.000

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

a Type A intraclass correlation coefficients using an absolute agreement definition.

b The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.

c This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.

### *Reliability Technical Competency*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.704	4

#### Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation(a)	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.278(b)	.072	.549	3.375	17.0	51	.000
Average Measures	.607(c)	.184	.835	3.375	17.0	51	.000

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

a Type A intraclass correlation coefficients using an absolute agreement definition.

b The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.

c This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.