



**PERANCANGAN MODEL
DESAIN KOMPETENSI INTI
DI PT. IALK JAKARTA**



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**OLEH :
MOCH A SAPTOADJIE
55108110150**

**UNIVERSITAS MERCUBUANA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
2010**



**PERANCANGAN MODEL
DESAIN KOMPETENSI INTI
DI PT. IALK JAKARTA**



KARYA AKHIR

**DIAJUKAN SEBAGAI SALAH SATU SYARAT
UNTUK MENYELESAIKAN PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

MERCU BUANA

**OLEH :
MOCH A SAPTOADJIE
55108110150**

**UNIVERSITAS MERCUBUANA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
2010**

ABSTRACT

Regarding to the business competition and its development, organization and include the human resources shall make it self more powered, kinds of plastics grain business effort to enlarge and developing theirsself not only running to survive but also to develop them. Chance in this business ar really promising, profing by number of import in Indonesia. Based on that condition faced, the writer with what he has got and his capabilities, try to develop and arranging the Competency that needed by the organization of PT IALK Jakarta to get improve human resources capabilities in order to convey optimal output of production.

Data's gathering shall be analized from analysis of all requirement of organization then to analized as Organization Behavior the to be individual behavior and the last is emphasising the competency needed. To support the research, recapitulation of the questionnaire distributed, group discussion result are being transacted to get The Core Competency. The data's from the expert that has been created in Competency Dictionary is also used.

The result of analysis that has been developed in a table of Competency based on level in organization. To ensure of developing models, the writer shall make a trial to implement this models to look for the efectiveness. Validation method is also used to confirm the liability of this models to be implemented. The developing models shall become a standard to measure employee competencies based on his rank or positions.

ABSTRAK

Persaingan bisnis dan perkembangannya menuntut para pelaku bisnis dan sumberdaya manusia didalamnya untuk dapat melakukan penguatan-penguatan. Penguatan tidak hanya untuk mendapatkan kondisi bertahan / *survive* namun juga bagaimana organisasi perusahaan dapat berkembang. Kesempatan di bidang bisnis biji plastik sangat menjanjikan, terbukti maraknya import biji plastik dari berbagai negara. Berlandaskan kondisi tersebut, penulis mengupayakan dirinya dengan segenap kemampuan yang dimilikinya melakukan Perancangan Model Kompetensi Inti PT IALK Jakarta sebagai produsen biji plastik dalam upaya mengembangkan kemampuan karyawan untuk mendapatkan hasil produksi yang optimal.

Data-data yang terkumpul dari berbagai persyaratan dianalisis untuk mendapatkan perilaku perusahaan kemudian diturunkan menjadi perilaku individu kemudian didapatkan kecenderungan kompetensi inti yang dibutuhkan. Untuk mendukung hasil analisis tersebut dilakukan kuesioner kepada responden di perusahaan, diskusi kelompok dan interview, data ditransaksikan lalu diverifikasi dengan pendapat ahli di bidang kompetensi berupa kamus model kompetensi.

Hasil dari proses analisis dibuat ke dalam tabel-tabel berdasarkan level jabatannya. Untuk menguatkan dan memastikan liabilitas dari hasil rancangan dilakukan uji coba kepada karyawan kemudian divalidasi dengan menggunakan metode *Concurrent Validation*. Rancangan kompetensi inti yang sudah tepat dijadikan sebagai acuan standar pengukuran kompetensi inti karyawan sesuai jabatannya.

PENGESAHAN

Judul : **Perancangan Model Desain Kompetensi Inti
Di PT IALK Jakarta**

Bentuk Karya Akhir : Perancangan Model

Nama : Moch. A. Saptoadjie

NIM : 55108110150

Program : Pasca Sarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : 12 Juli 2010



Mengesahkan

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

**Ketua Program Studi
Magister Manajemen**

Ir. Har Adi Basri, Mec,Ph.D

Pembimbing

Ade Ahmad Rozi,Ph.D

PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan yang ada pada Karya Akhir ini:

Judul : **Perancangan Model Desain Kompetensi Inti Di PT IALK Jakarta**

Bentuk Karya Akhir : Perancangan Model

Nama : Moch. A. Saptoadjie

NIM : 55108110150

Program : Pasca Sarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : 12 Juli 2010

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahan yang digunakan, telah dinyatakan dengan jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 12 Juli 2010

Moch. A. Saptoadjie

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, karena limpahan rizki, nikmat dan keberkahanNya, penulis mendapatkan kesempatan dalam menimba ilmu lebih dalam di Bidang Manajemen Sumberdaya Manusia melalui Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana. Untuk itu dengan segenap kemampuan yang dimiliki dari hasil pembelajaran yang telah dilakukan serta bimbingan yang sangat luar biasa dan bernilai dari para dosen, penulis melakukan penyusunan tesis yang diberi judul “Perancangan Model Kompetensi Inti di PT IALK Jakarta”.

Dengan penuh kegembiraan dan sukacita, dari hati yang terdalam penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Ir. Har Adi Basri, Mec, Ph.D, Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan kesempatan, dorongan, bimbingan dan penilaian baik dalam pembelajaran maupun dalam penulisan tesis ini.
2. Bapak Ade Ahmad Rozi, Ph.D. Dosen sekaligus pembimbing yang sangat luar biasa dalam memberikan bimbingan dan arahan, dan sesibuk apapun, beliau mau meluangkan waktunya.
3. Bapak dan Ibu Para Dosen yang telah memberikan pembelajaran kepada saya dari mulai matrikulasi sampai dengan kuliah semester terakhir.

4. Istri tercinta, Karnilaswaty,SE, dan anak-anakku tercinta Alvin, Tasha dan Nayla yang telah memberikan dukungan yang sangat besar dan luar biasa, serta merelakan waktunya kepada sang ayah untuk dapat berkonsentrasi baik dalam perkuliahan, pembelajaran dirumah dan penyusunan tesis, semoga keridhoan yang telah diberikan mendapatkan ganjaran dari Allah SWT, Amin.
5. Bapak dan ibu seluruh staf Universitas Mercu Buana Kampus Menteng yang telah memberikan pelayanan yang baik.
6. Teman-teman dan sahabat-sahabat saya satu angkatan yang tergabung dalam “Kilau Saturday”.

Penulis mengharapkan agar kiranya tesis ini dapat memberikan manfaat kepada semua pihak, baik untuk diri sendiri, pihak akademik, pihak perusahaan dan para pembaca. Sebagai makhluk ciptaan Tuhan, penulis menyadari kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki, untuk itu penulis menghaturkan maaf atas kekurangan yang ada pada tulisan ini, dan dengan segala hormat penulis mengharapkan kritik dan sarannya sehingga tulisan ini akan lebih baik dan bernilai bagi yang membutuhkan.

Jakarta, 12 Juli 2010
Hormat kami,

Moch. A, Saptoadjie

DAFTAR PUSTAKA

ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR GRAFIK	xi
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	
1.1.1. Persaingan Bisnis Biji Plastik.....	1
1.1.2. Menghadapi persaingan Bisnis Biji Plastik.....	4
1.1.3. Sumberdaya Manusia Sebagai Aset Utama.....	5
1.2. Identifikasi Masalah.....	6
1.3. Maksud dan Tujuan Penyusunan Karya Akhir.....	7
1.4. Sistematika Penulisan.....	9
BAB II. DESKRIPSI PERUSAHAAN PT IALK JAKARTA	
2.1. Sejarah Perusahaan dan Lingkup Bidang Usaha.....	12
2.2. Sumber Daya Manusia.....	13
2.3. Tantangan Bisnis.....	16
2.4. Proses Bisnis.....	17
BAB III. KAJIAN PUSTAKA	
3.1. Tinjauan Konsep.....	19
3.1.1. Istilah Kompetensi.....	19
3.1.2. Manajemen Kompetensi.....	26
3.2. Kompetensi Inti (<i>Core Competency</i>).....	27
3.3. Model Kompetensi.....	32
3.3.1. Model Kompetensi dan Fungsinya.....	34
BAB IV. METODE PERANCANGAN	
4.1. Pengumpulan Informasi.....	36
4.2. Metode Perancangan / Strategi Membangun Model Kompetensi.....	40
4.2.1. Metode Analisis Peluang.....	40
4.2.2. Metode Analisis Keterkaitan Persyaratan.....	43

4.2.2.1.	Model Pendekatan.....	44
4.2.2.2.	Model Boyatzis.....	44
4.2.3.	Metode Peninjauan Ulang.....	48
4.2.4.	Metode Verifikasi.....	48
4.3.	Proses Perancangan Model Kompetensi Inti.....	49
4.3.1.	Dampak Proses Hasil Rancangan Bagi Perusahaan...	51
4.4.	Metoda Analisa Hasil Rancangan.....	51
4.5.	Bagan Alur Proses Rancangan.....	53
BAB V.	ANALISIS DATA	
5.1.	Analisis Peluang.....	54
5.2.	Analisis Berbagai Persyaratan.....	64
5.2.1.	Analisis Persyaratan Visi.....	65
5.2.2.	Analisis Misi.....	70
5.2.3.	Analisis Strategy Bisnis Perusahaan.....	74
5.2.4.	Analisis Komitmen Perusahaan.....	78
5.3.	Analisis Peninjauan Ulang.....	82
5.4.	Analisis Verifikasi.....	86
BAB VI.	HASIL RANCANGAN MODEL KOMPETENSI INTI	
6.1.	Model Kompetensi Inti Hasil Rancangan.....	88
6.2.	Pengoperasian/Penggunaan Model Kompetensi Inti...	97
6.3.	Analisis Hasil Rancangan Model Kompetensi Inti.....	99
BAB VII.	KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	101
DAFTAR PUSTAKA		103
LAMPIRAN		105
RIWAYAT HIDUP		106

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kompetensi Inti	37
Tabel 1.2	Rekapitulasi Kuesioner Karyawan	54
Tabel 1.3	Penurunan “AKIBAT”	58
Tabel 1.4	Penurunan “SEBAB”	59
Tabel 1.5	Penurunan Kompetensi Inti Dari Analisis Visi	65
Tabel 1.6	Rekapitulasi Penurunan Kompetensi Inti Dari Analisis Visi	70
Tabel 1.7	Penurunan Kompetensi Inti Dari Analisis Misi	70
Tabel 1.8	Rekapitulasi Penurunan Kompetensi Inti Dari Analisis Misi	74
Tabel 1.9	Penurunan Kompetensi Inti Dari Analisis Strategi Bisnis	74
Tabel 1.10	Rekapitulasi Penurunan Kompetensi Inti Dari Analisis Strategi Bisnis	78
Tabel 1.11	Penurunan Kompetensi Inti Dari Analisis Komitmen Perusahaan	78
Tabel 1.12	Rekapitulasi Penurunan Kompetensi Inti Dari Analisis Komitmen Perusahaan	81
Tabel 1.13	Kecendrungan Kompetensi Berdasarkan Persyaratan Perusahaan	82
Tabel 1.14	Ranking Kecendrungan Kompetensi Berdasarkan Persyaratan Perusahaan	82
Tabel 1.15	Kecendrungan Kompetensi Berdasarkan Diskusi Kelompok	83
Tabel 1.16	Kecendrungan Kompetensi Berdasarkan Kuesioner	84
Tabel 1.17	Matrik Komposisi Skor Kompetensi	85
Tabel 1.18	Kecendrungan Kompetensi Berdasarkan Analisis Komposisi Skor Kompetensi	85
Tabel 1.19	Kompetensi Inti Berdasarkan 6 Ranking Tertinggi	86
Tabel 1.20	Kompetensi Inti Versi Asesor	87
Tabel 1.21	Kompetensi Inti Perjabatan	88
Tabel 1.22	Kamus Kompetensi Inti	88
Tabel 1.23	Pengukuran Kompetensi Karyawan	99
Tabel 1.24	Pengukuran KPI	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Bagan Gambar Struktur Organisasi PT IALK	14
Gambar 2.2.	Bagan Proses Bisnis Perusahaan	17
Gambar 2.3.	Competency At Work	23
Gambar 2.4.	Model Tulang Ikan	41
Gambar 2.5.	Bagan Alur Proses Rancangan	53
Gambar 2.6.	Masalah Dengan Fishbone Diagram	59
Gambar 2.7.	Alur Analisis Penurunan Kompetensi Inti	64
Gambar 2.8.	Perumusan Kompetensi Inti	97
Gambar 2.9.	Teknis Pengukuran Kompetensi	98



DAFTAR GRAFIK

Grafik 3.1.	Grafik Ilustrasi Marketing	56
-------------	----------------------------	----



BAB I.

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

1.1.1 Persaingan Bisnis Biji Plastik

Saat ini, dimana persaingan disegala bidang sangat ketat dan ditambah maraknya import barang khususnya bahan baku plastik dengan mutu dan harga yang jauh lebih murah dengan produk dalam negeri, mengharuskan produsen-produsen lokal harus lebih dapat meningkatkan inovasinya untuk tetap eksis dan bersaing, meskipun prediksi dibidang bisnis ini masih tetap cerah. Tercatat, konsumsi enam jenis bahan baku plastik di Indonesia dalam lima tahun terakhir (2003-2007) meningkat, dari 1,7 juta ton naik menjadi sekitar 2,1 juta ton. Pada 2007, konsumsi bahan baku plastik terbesar adalah PP resin yang mencapai 817,0 ribu ton. Tingginya konsumsi PP resin, didorong oleh pesatnya pertumbuhan industri pemakainya seperti industri komponen otomotif yang banyak menggunakan PP resin copolymer, diikuti oleh konsumsi PE resin sebesar 697,6 ribu ton, berdasarkan data yang disampaikan BKPM-Sucofindo bahwa :

- (1) Impor bahan baku plastik di Indonesia masih cukup tinggi walaupun produksi polypropylene dan polyethylene di dalam negeri sudah beroperasi. Padahal pada saat ini, bea masuk bahan baku plastik polypropylene sudah sebesar 40%, masing-masing bea masuknya 20% dan bea masuk tambahnya 20%. Kemudian bea masuk polyethylene yang

berlaku saat ini 25%, terdiri dari bea masuk sebesar 5% dan bea masuk tambahan sebesar 20%. Untuk polystyrene yang berlaku adalah sebesar 30% dan bea masuk PVC adalah sebesar 25%.

- (2) Pemasok terbesar polypropylene tahun 1995 adalah negara Korea Selatan (36,5%), Jepang (27,0%), dan Saudi Arabia (14,9)%. Urutan ranking kontribusi pasokan ini banyak dipengaruhi oleh tingkat harga rata-rata yang ditawarkan oleh masing-masing produsen di negara tersebut, dimana produsen dari Korea dapat menawarkan harga yang paling murah, disusul oleh Jepang dan Saudi Arabia. Pemerintah untuk mendahulukan kepentingan perusahaan di dalam negeri. Memperhatikan pada gambaran pasokan dan kebutuhan bahan baku plastik ini dapat disimpulkan bahwa kondisi kebutuhan masih ada diatas pasokan produksi dari produsen di dalam negeri.
- (3) Prospek industri produk plastik dan bahan baku plastik masih tetap cerah dalam beberapa tahun ke depan, sejalan dengan peningkatan tingkat kesejahteraan masyarakat dan pengembangan industri rumah tangga yang memakai produk barang plastik. Faktor lain yang mendukung adalah masih sangat rendahnya konsumsi per kapita, seperti untuk produk polypropylene di Malaysia sudah di atas 2 kg, Jepang sekitar 14 kg dan Taiwan 20 kg per tahunnya. Demikian pula perkembangan perlengkapan kantor dan industri otomotif nasional akan semakin membuka prospek yang baik di masa depan.

(4) Tantangan yang dihadapi oleh para produsen di dalam negeri menyongsong era globalisasi adalah meningkatnya persaingan di dalam negeri dan di pasar global. Dalam kancah persaingan ini ciri-ciri para pemasok di pasar global dalam kurun waktu beberapa tahun kedepan adalah : (a) Jumlah pemasok semakin beragam dari jumlah negara yang semakin bertambah. (b) Produk bahan baku plastik semakin beragam dengan standar kualitas yang semakin spesifik. Sebagai contoh polyethylene (PE) saja dibagi menjadi : P PE dengan gravitas kurang dari 0,94, rendah (3901100020) P PE dengan gravitas kurang dari 0,94, tinggi (3901100030) P PE dengan gravitas 0,94 atau lebih (3901200000) P PE Terephthalate, bottle grade resin (3907600010) P PE Terephthalate, Nesoi (3907600050). Ciri-ciri yang demikian beragam tentunya akan membawa implikasi terhadap produsen untuk selalu menjaga mutu produknya sesuai dengan spesifikasi standard mutu internasional yang telah ditetapkan.

(5) Menyongsong era globalisasi, lokasi dari pada para pemasok akan menentukan posisi strategis bersaing yang unggul. Program pendalaman struktur industri bahan-bahan plastik yang semakin mengarah ke hulu perlu di optimalkan keterkaitannya, baik dengan industri antara maupun industri hilir. Negosiasi dan peningkatan kerjasama harus sudah dimantapkan sebelum era liberalisasi perdagangan dan investasi tahun 2003 menghadang kita. Dimasa depan perlu juga dipikirkan bahwa begitu proses substitusi impor bahan baku plastik selesai dilaksanakan dan

keperluan pasar domestik dapat dipenuhi oleh produksi lokal, maka industri produk plastik yang profesional, lebih handal dan terspesialisasi yang akan tetap langgeng dalam persaingan. Dalam hal ini teknologi, komitmen terhadap R & D dan kerjasama yang erat dan saling menguntungkan dengan pihak pemasok merupakan kunci sukses di era persaingan abad ke 21.

Dari data-data tersebut dapat disimpulkan bahwa maraknya persaingan bisnis polymer terutama dengan masuknya pemasok asing harus diantisipasi dengan baik. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia terkait, negosiasi, pengembangan varian produk, pelayanan kepada pelanggan, inovasi dll, harus segera diterapkan untuk tetap eksis dan bersaing dengan produk-produk import.

1.1.2 Menghadapi persaingan Bisnis Polymer s

Pertumbuhan bisnis disegala bidang dibelahan dunia ini berpengaruh terhadap organisasi bisnis bagaimana mereka tetap harus ada dan berkiprah pada bidang bisnis yang dikelolanya. Untuk dapat bersaing organisasi bisnis harus dapat melakukan perbaikan – perbaikan dan pengembangan baik dari segi teknologi maupun sumber daya manusianya. Untuk itu organisasi bisnis harus mengupayakan bagaimana mengembangkan kemampuan sumber daya manusianya melalui pengelolaan kompetensi yang menjadi ciri khas / nilai unik kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya.

1.1.3 Sumberdaya Manusia Sebagai Aset Utama

Pada era globalisasi sekarang ini, karyawan semakin dipandang sebagai aset yang sangat penting dari suatu perusahaan. Semakin banyak tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan maka kedudukan karyawan menjadi semakin sangat strategis. Keunggulan kompetitif suatu perusahaan sangat bergantung pada mutu sumberdaya manusia karyawan. Artinya ketika perusahaan akan menghadapi proses perubahan atau terlibat dalam menciptakan perubahan maka karyawan diposisikan sebagai pemain utama perusahaan.

Organisasi perusahaan akan selalu memikat dimata *stakeholder* apabila memiliki keunggulan – keunggulan kompetitif, maka faktor sumber daya manusia yang menjadi pelaku utama aktifitas tersebut harus dikembangkan agar memiliki keterampilan yang inovatif mengacu kepada tuntutan di era globalisasi ini. Untuk itu menerapkan budaya pembelajaran (*learning organization*) harus dipupuk dan dikembangkan dalam suatu organisasi perusahaan.

Menyadari betapa pentingnya penerapan kompetensi dalam upaya lebih meningkatkan dan mengembangkan organisasi perusahaan dan sumberdaya manusia di PT. IALK Jakarta, maka penulis mengupayakan kemampuannya dalam pembuatan model desain kompetensi inti melalui penulisan tugas akhir yang berjudul “ **Perancangan Model Desain Kompetensi Inti di PT IALK Jakarta** “.

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam penerapannya, kompetensi inti merupakan kompetensi yang dibutuhkan oleh seluruh *job roles* yang ada di sebuah organisasi, intinya kompetensi inti wajib dimiliki oleh semua anggota yang ada dalam organisasi maka penentuannya harus melihat kembali kepada *business driver* dan *corporate values* yang dimiliki organisasi.

Kompetensi inti perusahaan dibentuk melalui *competency profiling*, adapun proses penggalan informasi-informasi dengan melakukan penjabaran dari

- (a) Visi Perusahaana
- (b) Misi Perusahaan
- (c) Strategi Bisnis
- (d) Budaya Perusahaan / Perilaku Organisasi perusahaan.



MERCU BUANA

Pengelolaan peningkatan dan pengembangan sumberdaya manusia yang selama ini dilakukan di PT. IALK Jakarta masih belum memenuhi target yang diharapkan. Tercatat dari bulan Januari s/d Desember 2009 dilaksanakan \pm 350 macam variasi pelatihan, baik pelatihan-pelatihan teknis, perilaku dan manajerial yang terselenggara secara eksternal \pm 100 pelatihan dan \pm 250 dilakukan secara internal. Hasil yang didapat pada evaluasi penerapan hasil pelatihan didapat bahwa keseluruhan nilai keefektifan pelatihan menunjukkan nilai diatas 6 (dengan skala 1-10), namun dilain pihak belum berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

. Proses penyusunan pelatihan dilakukan berdasarkan analisa kebutuhan pelatihan / *Training Need Analysis* dan sebagai sumber data yang dianalisis adalah hasil penilaian prestasi kerja yang dilakukan 2 kali dalam setahun. Namun yang terjadi pelatihan yang diajukan tidak mencerminkan pencapaian nilai prestasinya. Hal ini terjadi karena muatan-muatan yang ada pada pengukuran kinerja belum mengaitkan kompetensi yang diturunkan dari Visi, Misi dan Strategiperusahaan. Untuk menyingkapi permasalahan tersebut penulis merumuskan kedalam masalah-masalah sebagai berikut :

- (1) Bagaimana langkah-langkah dalam membangun kompetensi inti ?.
- (2) Bagaimana proses perancangan kompetensi inti di PT IALK Jakarta?.
- (3) Bagaimana cara menerapkan kompetensi inti di PT IALK Jakarta dan bagaimana mengukur keefektifannya?.

1.3. Maksud dan Tujuan Penyusunan Karya Akhir

Revolusi dalam informasi dan komunikasi telah mendorong kemajuan dalam teknologi, produk dan proses. Kompetisi dunia usaha semakin ketat, tampil adaptif terhadap perubahan yang terjadi dengan melakukan perbaikan strategi dan operasi perusahaan sudah merupakan tuntutan yang tidak terelakan bagi dunia usaha. Oleh karena itu dengan disusunnya model kompetensi inti ini dimaksudkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan, agar perusahaan dapat bersaing dengan produsen lainnya dengan menjadikan kompetensi inti sebagai *competitive advantage*, karena masing-masing perusahaan berusaha saling mengungguli sehingga dinamika manuver menjadi semakin agresif. Perlombaan saling

mengungguli akhirnya mengubah situasi persaingan yang statis menjadi lebih dinamis. persaingan di pasar global dengan memiliki akses potensial kepada berbagai macam pasar. Adapun keluaran yang diharapkan, perusahaan mampu:

- (a) Memproduksi produk dengan harga dan kualitas yang kompetitif, dalam hal ini perusahaan dapat menetapkan harga yang kompetitif dengan harapan penjualan meningkat.
- (b) Memiliki sumber daya manusia global yang mampu bersaing dalam hal kemampuan teknologi biji plastik terkini, inovasi produk, pelayanan prima, komunikasi, menguasai pasar global dan mampu menghadapi perubahan global yang sangat cepat.
- (c) Memberikan kepuasan kepada pelanggan yaitu kontribusi signifikan pada manfaat yang diterima pelanggan, karena di era globalisasi sekarang ini sedikit sekali pelanggan yang melakukan komplain ketidakpuasan atas pelayanan yang diberikan. Yang mereka lakukan adalah mencari vendor / pemasok lain untuk memenuhi kebutuhannya, maka kemampuan menjemput bola untuk memahami kebutuhan pelanggan harus dilakukan secara terus menerus.

Peningkatan kemampuan yang berkelanjutan adalah hal yang mengilhami penulis bahwa sesuatu yang hidup adalah sesuatu yang harus menghadapi perubahan, untuk itu peningkatan dan pengembangan diri harus dilakukan dalam upaya meningkatkan kemampuan dan keakapan diri. Pendalaman dibidang kompetensi akan membimbing penulis untuk lebih dapat memahami persamaan

dan perbedaan karakteristik yang harus dimiliki oleh berbagai peran individu dalam organisasi dan peran organisasi itu sendiri. Sehingga nantinya penulis dapat berkontribusi lebih baik dalam menggerakkan pengembangan sumberdaya manusia melalui kompetensi inti ini. Melalui pendalaman dalam proses-proses penyusunan kompetensi ini, penulis juga berharap hal ini merupakan titik awal untuk dapat menggali lagi berbagai informasi dan pengetahuan tentang model kompetensi khususnya dan manajemen sumberdaya manusia pada umumnya.

Pendapat, ide, ilmu pengetahuan dll, apabila di amalkan dan ditebarkan bagi yang membutuhkan justru akan menjadikan orang yang mengamalkannya dapat bertambah kemampuannya, memberi justru akan bertambah, tidak diamalkan berarti tidak memiliki manfaat apa-apa bagi yang lainnya dan kemampuannya pun hanya diakui oleh dirinya sendiri saja, itulah kata kunci yang pernah disampaikan orang tua penulis. Untuk itu penulis berharap karya tulis ini dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin bagi pembaca sebagai literatur ilmu pengetahuan khususnya mengenai kompetensi ataupun untuk diimplementasikan yang pada akhirnya akan meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia.

1.4. Sistematika Penulisan

Pada BAB I, menjelaskan perihal pendahuluan mengenai perkembangan bisnis biji plastik sekarang ini, dengan masuknya produk-produk sejenis ke Indonesia terkait dengan pasar global, maka penulis berusaha untuk membuat rancangan model kompetensi inti yang tepat dan mampu memberikan daya saing

yang unik, sehingga mampu menghasilkan produk-produk unggulan kelas dunia.yang dihasilkan PT IALK Jakarta.

Pada BAB II, menjelaskan mengenai deskripsi perusahaan PT. IALK Jakarta yang berkiprah di bidang industri biji plastik, hal yang sangat penting pula yang ingin disampaikan adalah kegigihan dari pemilik perusahaan dalam membangun bisnisnya sehingga sampai saat ini perusahaan yang dimilikinya menjadi salah satu perusahaan yang kinerjanya sangat diperhitungkan baik di Indonesia maupun di Asia timur.

Pada BAB III, menjelaskan mengenai konsep perancangan model kompetensi inti meliputi :

- (1) Pengenalan konsep dan istilah kompetensi
- (2) Kompetensi Inti
- (3) Pengembangan Model Kompetensi

Pada BAB IV, menjelaskan mengenai pengumpulan informasi untuk menguatkan data dalam proses perancangan model kompetensi inti, juga dikupas mengenai metoda perancangan, analisa hasil rancangan, dan alur proses rancangan.

Pada BAB V, menjelaskan mengenai analisis peluang, analisis keterkaitan berbagai persyaratan, analisis data peninjauan ulang dan analisis data verifikasi dari komponen yang dirancang..

Pada BAB VI, menjelaskan mengenai rancangan model kompetensi inti, bagaimana cara mengoperasikan dan analisis hasil rancangan kompetensi inti.

Pada BAB VII, berisikan kesimpulan dan rekomendasi bagi manajemen atas hasil rancangan model kompetensi ini tersebut..



BAB II.

DESKRIPSI PERUSAHAAN PT. IALK JAKARTA

2.1 Sejarah Perusahaan dan Lingkup Bidang Usaha

PT. IALK Jakarta didirikan pada tahun 1990, perusahaan penghasil biji plastik yang berkiprah secara domestik maupun di Asia Tenggara untuk menghasilkan produk – produk yang bermutu. Berlokasi dipinggiran kota Jakarta dengan luas area pabrik 35.000 M2.

Produk plastik merupakan bagian dari kehidupan yang tidak dapat dipisahkan, perkembangan teknologi menciptakan produk – produk plastik yang lebih baik bagi kehidupan. PT.IALK Jakarta berkomitmen untuk melakukan eksplorasi ide-ide inovasi dan pengembangan produk yang dipasarkan tidak hanya di dalam negeri tapi keluar negeri. Sebagai perusahaan lokal yang didukung jaringan bisnis internasional dan mengikrarkan untuk menjadi pemasok ”*One Stop Shop*” dengan memberikan pelayanan yang prima bahkan pelanggan dapat melakukan pemesanan produk sesuai kehendak/pesanan /karakteristik/modifikasi material dari pelanggan (*Customized Product*) sehingga dapat diaplikasikan dengan benar dan tepat di perusahaan pelanggan terkait variasi produk dan fungsi penggunaan produk tersebut. perusahaan berkomitmen untuk:

- (1) Secara konsisten meningkatkan kualitas produk dan pelayanan.
- (2) Selalu siap dalam memberikan respon atas perkembangan kebutuhan pelanggan

- (3) Memastikan terciptanya kesehatan dan keselamatan kerja karyawan dan lingkungan sekitar.
- (4) Melakukan inovasi dan peningkatan yang berkelanjutan.

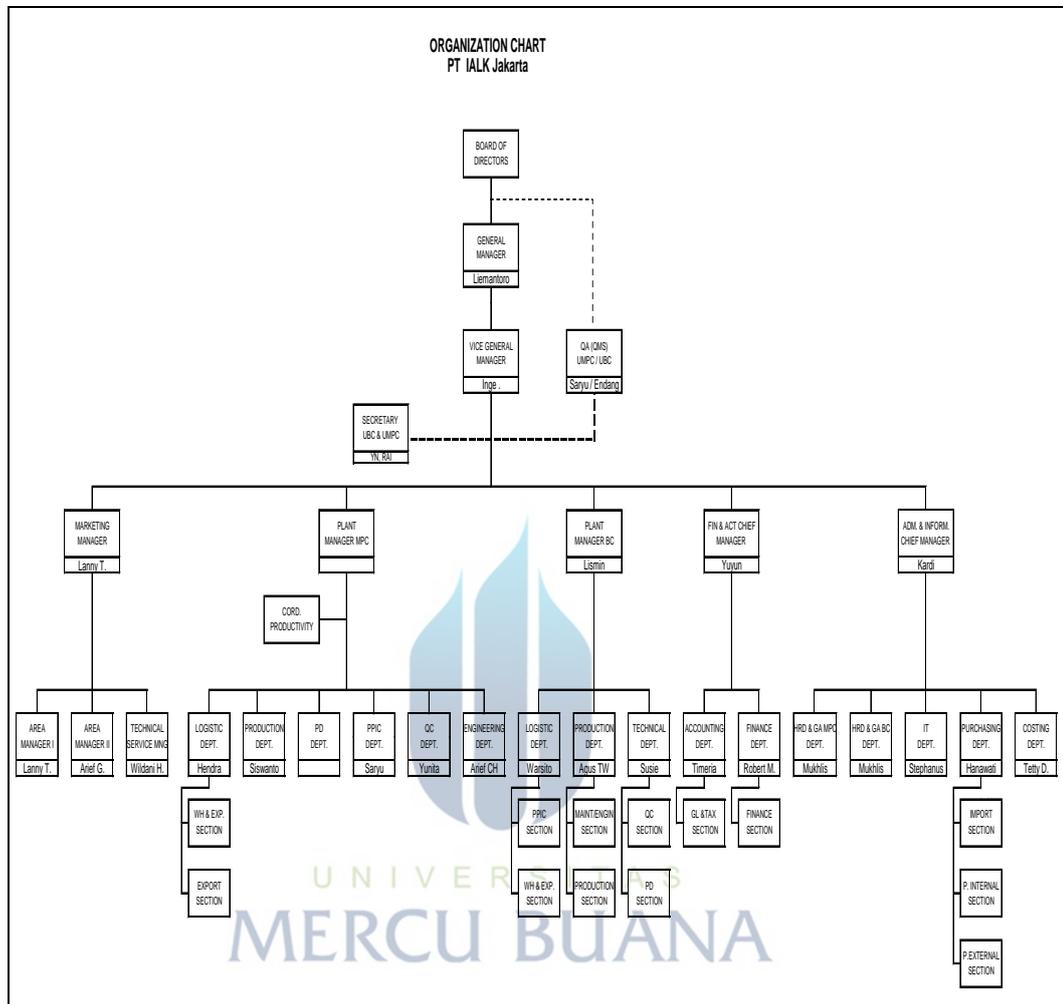
Visi dan Misi PT. Inter Aneka Lestari Kimia

Visi : ” Menjadi Perusahaan yang terkemuka dalam memproduksi dan memasarkan produk-produk unggulan penunjang industri biji plastik dengan proses dan teknologi maju didukung oleh inovasi Research & Development yang handal dan SDM yang kompeten sehingga mampu memberikan nilai tambah optimal bagi semua *stakeholder*”.

Misi : ” Memproduksi dan memasarkan produk-produk unggulan penunjang industri plastik ,serta didukung oleh portofolio produk yang beragam serta jaringan distribusi yang luas.

2.2 Sumber Daya Manusia

Untuk menjalankan visi, misi dan strategi bisnis perusahaan yang telah dicanangkan oleh *BOM/ Board of Management*, kekuatan sumberdaya manusia dipetakan kedalam fungsi-fungsi tugas yang digambarkan pada Struktur Organisasi perusahaan sbb:



- (a) Product Development : Mengembangkan produk untuk menunjang eksistensi perusahaan dalam pasar dan teknologi yang terus berkembang untuk mencapai visi dan misi perusahaan.
- (b) Production Plan & Inventory Control (PPIC) Departemen: Melakukan perencanaan, pengendalian dan pengawasan inventory bahan baku dan barang jadi seoptimal mungkin untuk kelancaran produksi dan pemenuhan order dari customer.

- (c) Production Department: Memastikan proses produksi berjalan lancar dan efisien untuk mencapai target produksi yang ditetapkan yaitu (+/- 800 ton/bln).
- (d) Engineering Department: Memastikan dan bertanggung jawab atas perawatan, perbaikan dan pengembangan mesin-mesin produksi dan infrastruktur yang menunjang secara optimal untuk mencapai hasil produksi yang ditentukan.
- (e) Quality Control Department: Memastikan kualitas semua produk yang keluar dan masuk sesuai standar syarat berketerimaan yang di tetapkan.
- (f) Quality Assurance Department: Memastikan penerapan dan dokumentasi Sistem Manajemen Mutu berdasarkan standar mutu internasional.
- (g) Productivity Department: Mengkoordinir implementasi perangkat productivity sehingga sistem, tenaga kerja dan sumber daya tetap efektif dan efisien.
- (h) Marketing Department: Merencanakan, mengembangkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi semua rangkaian proses pemasaran sehingga tercapai target sesuai visi dan misi perusahaan.
- (i) Logistic Department: Memastikan dan bertanggung jawab atas segala kegiatan penerimaan, penyimpanan bahan baku, barang jadi dan kemasan dengan baik (sesuai MSDS) serta pengelolaan distribusi barang kepelanggan.
- (j) HRD&GA Department: Merencanakan, mengatur, mengawasi dan mengontrol kegiatan kebutuhan tenaga kerja, Pelatihan dan

pengembangan, hubungan industrial, kepersonaliaian dan pengembangan organisasi perusahaan.

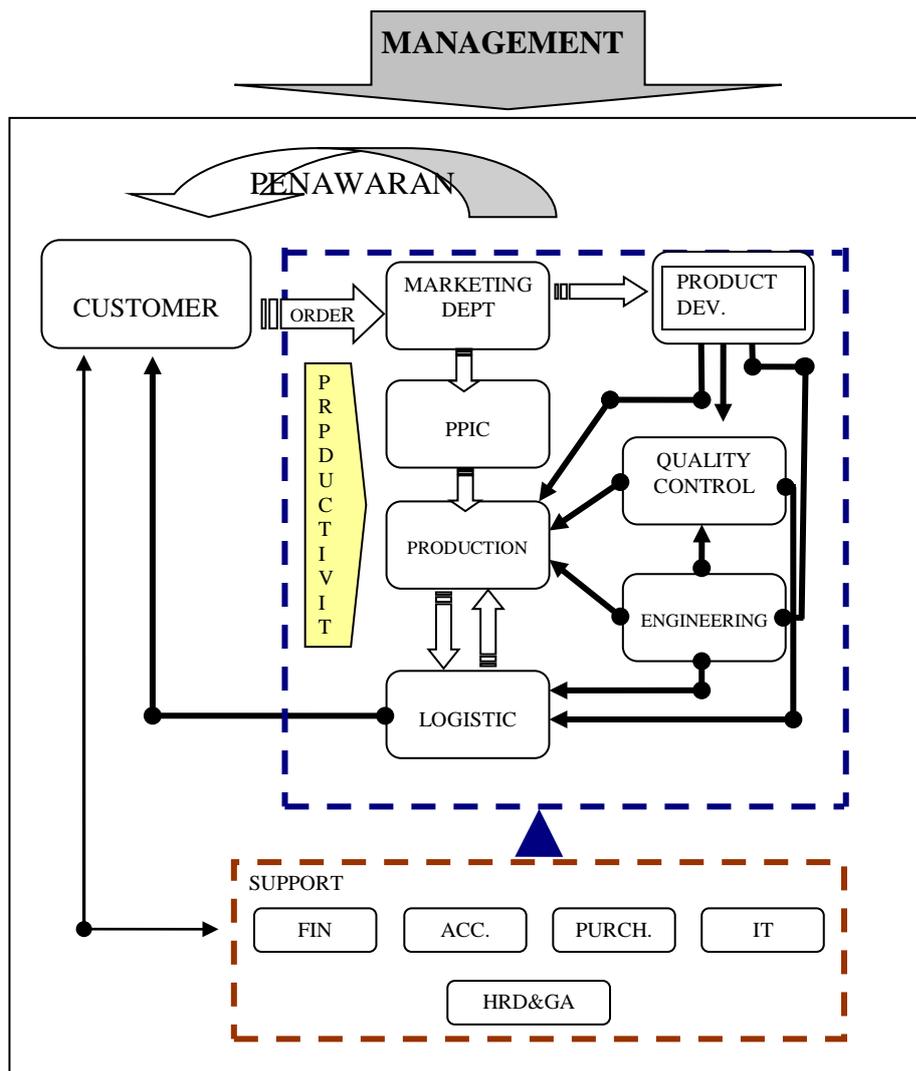
- (k) Accounting Department: Mengkoordinasikan dan melakukan evaluasi kinerja akuntansi dan memberi informasi tentang laporan keuangan perusahaan.
- (l) Finance Department: Merencanakan, mengembangkan, mengkoordinasikan dan mengontrol fungsi keuangan di perusahaan secara komprehensif dan tepat waktu untuk membantu dalam proses pengambilan keputusan yang mendukung pencapaian target financial perusahaan.
- (m) Purchasing Department: Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengevaluasi kegiatan operasional dan sumber daya untuk tercapainya efisiensi harga dan waktu serta kualitas yang diharapkan dalam proses penyediaan barang dan jasa guna memenuhi kebutuhan perusahaan, serta pengiriman ekspor barang jadi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- (n) Informasi & Teknologi Department: Mengelola dan memonitor seluruh aktivitas dan system IT dan komunikasi, untuk memastikan tercapainya kelancaran, efektivitas dan efisiensi keseluruhan system.

2.3 Tantangan Bisnis

Pengembangan di bidang sumberdaya manusia merupakan prioritas utama yang harus ditindaklanjuti, untuk itu manajemen dan seluruh posisi kunci melakukan perbaikan dan pengembangan secara berkelanjutan. Dengan bersertifikasikan ISO 9001:2008, OHSAS 1800 dan 5 R bertekad untuk siap menghadapi persaingan bisnis yang kian meningkat, khususnya dibidang industry biji plastik. Bagaimana

memproduksi produk yang berkualitas dan kompetitif dan ramah lingkungan, dan bagaimana melakukan usaha-usaha untuk bersaing dengan produk import.

2.4. Proses Bisnis



Sources Proses Bisnis 2009

Berdasarkan operasi yang dilakukan, PT. IALK menerapkan operasi berdasarkan permintaan pelanggan, sehingga tidak banyak inventory yang dilakukan. Namun kendalanya adalah terkait waktu, pelanggan selalu ingin serba cepat, dan tepat baik kualitas dan kuantitasnya.



BAB III

KAJIAN PUSTAKA

3.1 Tinjauan Konsep

3.1.1 Istilah kompetensi

Istilah *competencies*, *competence*, dan *competent* yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan dan keberdayaan merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai. Kamus bahasa Inggris menjelaskan kata *competence* sebagai keadaan yang sesuai, memadai atau cocok. Definisi kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seorang dengan pekerjaannya. Namun dalam konteks pekerjaan, kompetensi memiliki dua makna yang berbeda, tergantung kerangka referensi organisasinya. Ada dua istilah yang muncul dari dua aliran pemikiran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. istilah tersebut adalah:

- (1) Competency (kompetensi) yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan
- (2) Comptence (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan

Walau perbedaan arti kedua istilah tersebut diterima secara umum, namun penggunaannya masih sering dipertukarkan, yang menyebabkan setiap orang memiliki pengertian yang berbeda-beda. Banyak juga orang yang bertanya-tanya, apakah ada perbedaan diantara kedua istilah tersebut?. Umumnya orang yang menggunakan istilah kompetensi dan jenisnya menciptakan pengertian sendiri

sesuai kepentingannya. Menurut Ronald (Zamke, 1982) dalam komentarnya bahwa : “*Competency, competence, competency model* dan pelatihan berbasis kompetensi merupakan kata yang bisa diartikan beragam, mengikuti pendefinisinya. Perbedaan makna tersebut bukan berasal dari kebodohan atau ketamakan pasar, tapi dari beberapa prosedur mendasar dan perbedaan filosofis diantara mereka yang berlomba untuk mendefinisikan dan membentuk konsep tersebut dan menetapkan model bagi kita yang akan menggunakan kompetensi dalam upaya sehari-hari”.

Adapun definisi kompetensi menurut Lyle M Spencer JR.PHD. Signe M Spencer yang ditulis dalam bukunya yang berjudul ” *Competence at Work*” menjelaskan bahwa :

A competency is underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or condition. Underlying characteristic means the competency is fairly deep and enduring part of personality and can predict behaviour in a wide variety of situations and job task. Creterion referenced means that the competency actually predict who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard.

Kompetensi merujuk kepada karakteristik mendasar yang didasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja., kompetensi terdiri dari beberapa jenis

karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi menekankan kepada : *orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan*. Kompetensi ditemukan pada orang-orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif. Yang dimaksud kinerja unggul adalah kinerja di atas rata-rata. Biasanya mereka adalah sepuluh persen karyawan terbaik. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk menggunakan karakteristik karyawan berkinerja unggul sebagai patokan untuk menyeleksi dan mengembangkan karyawan. Dalam bisnis, penggunaan kompetensi menjadi penting. Apabila kita mengetahui karakteristik yang dapat membuat karyawan berkinerja unggul, maka kita dapat membuat keputusan yang lebih baik pada saat mempekerjakan dan menempatkan karyawan.

Konsep kompetensi berawal dari artikel David McClelland yang menggegarakan, *Testing for competence Rather than Intelligence*. Artikel tersebut meluncurkan gerakan kompetensi dalam psikologi industrial. Dia menyimpulkan, berdasarkan kajian hasil penelitian, bahwa tes kecakapan akademis tradisional dan tes pengetahuan isi, serta nilai dan ijazah sekolah:

(1) Tidak dapat memprediksi keberhasilan di pekerjaan/kehidupan .

(2) Biasanya bias terhadap masyarakat yang sosial ekonomi rendah

Kesimpulan ini membuat Ian McClelland bertanya-tanya. Apabila bukan kecerdasan, apa yang dapat memprediksi keberhasilan di pekerjaan/kehidupan?. Maka ia mulai mencari metode penelitian untuk mengidentifikasi variabel kompetensi, yang bisa memprediksi kinerja karyawan dan tidak dipengaruhi oleh

faktor-faktor seperti ekonomi-sosial atau ras. Ia menggunakan sampel kriteria (*criterion sample*), sebuah metode yang membandingkan antara orang sukses dengan orang yang kurang sukses dengan tujuan untuk mengidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan kesuksesan. Karakteristik-karakteristik atau kompetensi-kompetensi ini, ketika muncul dan dipertunjukkan secara konsisten, mengarah pada kesuksesan hasil kerja. Hal ini pula menyebabkan beragamnya definisi kompetensi. Namun definisi yang layak diterima adalah berikut ini:

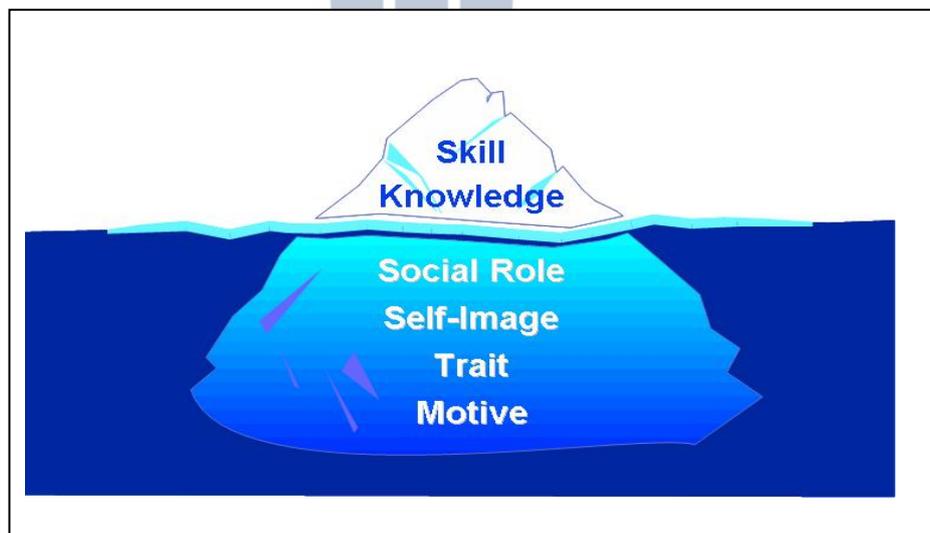
- (a) Kompetensi dapat didefinisikan sebagai *karakteristik dasar* seseorang yang memiliki *hubungan kausal* dengan *kriteria referensi* efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu.
- (b) Kompetensi merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama.

Karakteristik-karakteristik yang dibutuhkan dalam kompetensi justru tidak terlihat di permukaan, seperti yang terlihat dalam gambar implikasi model *Iceberg* (Gbr 2.3), pada model tersebut kompetensi dibedakan berdasarkan pada tingkat bagaimana kompetensi tersebut dapat diajarkan/ diinduksi kepada pemegang jabatan. Keahlian dan pengetahuan biasanya dikelompokkan sebagai kompetensi di permukaan sehingga mudah tampak/ terlihat dan dalam implementasinya

kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya.

Kompetensi konsep diri , karakteristik pribadi dan motif sifatnya tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai. Untuk mengubah motif dan karakteristik pribadi masih dapat dilakukan , namun prosesnya panjang, sulit, dan mahal. Ada cara yang hemat bagi organisasi untuk memiliki kompetensi ini adalah melalui proses seleksi karakter, karakter tertentu untuk jabatan tertentu.

Gambar 2.3. *Competency at Work*, Lyle&Signe Spencer



- (a) *Knowledge* (Pengetahuan) : Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi manusia.

- (b) *Skills* (Keahlian): Keahlian merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan, seperti keahlian ahli bedah untuk melakukan operasi.
- (c) *Sosial Role* (Peran Sosial) : Keseimbangan antara pekerjaan dengan keluarga dan hubungan sosial.
- (d) *Self Image* (Konsep diri dan nilai-nilai): Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Contohnya adalah kepercayaan diri, kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi, seperti kepercayaan diri ahli bedah dalam melaksanakan operasi yang sulit .
- (e) *Traits* (Karakteristik pribadi): karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah, seperti juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.
- (f) *Motive* (Motif) : Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Contohnya, ahli bedah dengan orientasi antar pribadi yang tinggi yang mengambil tanggung-jawab pribadi untuk bekerja sama dengan anggota lain dalam tim operasi.

Motif dan karakteristik pribadi mungkin bisa disebut inisiator yang memprediksi apa yang akan dilakukan seseorang terhadap kerjaan tanpa supervisi

yang berkelanjutan. Menurut Paland R Ph.D A.P.T dalam bukunya *Competency Management*, hal 10-11, menjelaskan bahwa, ada lima jenis karakteristik yang membentuk kompetensi, dijelaskan berdasarkan definisi kompetensi sbb :

- (1) Karakter Dasar (*Underlying Character*) diartikan sebagai kepribadian seseorang yang cukup dalam dan berlangsung lama. Dalam definisi ini, karakter dasar mengarah pada motif, karakteristik pribadi, konsep diri dan nilai-nilai seseorang.
- (2) Kriteria Referensi (*Criterion-Referenced*) berarti bahwa kompetensi dapat diukur berdasarkan kriteria atau standar tertentu. Disini, karyawan yang berkinerja unggul, biasa dan rendah diamati dan dipelajari secara sistematis untuk mengetahui apa yang membentuk kinerja unggul , biasa dan rendah tersebut. Dalam hal ini, suatu kompetensi benar-benar dapat memprediksi apabila seseorang yang telah diidentifikasi memiliki kompetensi tertentu akan menunjukkan kompetensinya dengan melakukan pekerjaan secara baik atau buruk, berdasarkan pengukuran pada kriteria referensi. Kriteria referensi sangat penting bagi definisi kompetensi perilaku. Suatu karakteristik bukanlah kompetensi jika tidak dapat memprediksi sesuatu yang berarti, dan hasil kerjanya. Suatu karakteristik yang tidak dapat memprediksi kinerja, bukanlah kompetensi dan sebaiknya tidak digunakan untuk mengevaluasi orang. Seperti yang dikatakan oleh psikolog William James, ‘perbedaan yang tidak menunjukkan adanya perbedaan, bukanlah perbedaan.’

- (3) Hubungan Kausal (sebab-akibat) mengindikasikan bahwa keberadaan suatu kompetensi dan pendemonstrasiannya memprediksi atau menyebabkan suatu kinerja unggul. Kompetensi-kompetensi seperti motif, sifat dan konsep diri, memprediksikan ketrampilan dan tindakan. Ketrampilan dan tindakan ini pada gilirannya memprediksi hasil kinerja pekerjaan. Kompetensi selalu maksud (*intent*), maksudnya adalah motif yang mengakibatkan sebuah tindakan (perilaku) yang membuahkan hasil. Sebagai contoh, kompetensi pengetahuan selalu digerakkan oleh kompetensi motif, karakteristik pribadi, atau konsep diri. Hal ini dapat dijelaskan menggunakan contoh dari penerapan ‘manajemen tindakan langsung (*management by walking around*). Model alur kausal dapat digunakan untuk menganalisa resiko.
- (4) Kinerja Unggul (*Superior Performance*) mengindikasikan tingkat pencapaian dari sepuluh persen tertinggi dalam suatu situasi kerja pada organisasi perusahaan.
- (5) Kinerja Efektif (*Effective Performance*) adalah batas minimum level hasil kerja yang dapat diterima. Ini biasanya merupakan garis batas, di mana karyawan yang hasil kerjanya di bawah garis ini dianggap tidak kompeten untuk melakukan pekerjaan tersebut.

3.1.2 Manajemen Kompetensi

Organisasi yang memahami proses pemikiran di balik beragam pendekatan kompetensi, terdorong untuk menerapkan manajemen kompetensi. Manajemen

kompetensi dapat diartikan sebagai mengidentifikasi, menilai dan melaporkan level kompetensi karyawan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumberdaya manusia yang memadai untuk menjalankan strateginya.

Ada tiga pendekatan utama pada manajemen kompetensi:

- (1) Akuisisi Kompetensi (*Competency Acquisition*): Organisasi melakukan upaya yang disengaja dan terencana untuk mendapatkan kompetensi yang diperlukan bagi pertumbuhan dan ekspansi perusahaan.
- (2) Pengembangan Kompetensi (*Competency Development*): Level kompetensi karyawan yang sudah ada ditingkatkan melalui program pengembangan berkelanjutan.
- (3) Penyebaran Kompetensi (*Competency Deployment*): Karyawan ditempatkan diberbagai posisi dalam organisasi yang paling cocok dengan kompetensinya (*best person-position fit*)



3.2. Kompetensi Inti (*Core Competency*)

Kompetensi inti adalah sesuatu yang dimiliki perusahaan, biasanya merupakan sekumpulan keahlian dan teknologi, yang secara kolektif memberi keunggulan bersaing (*competitive advantage*) suatu perusahaan. Kompetensi Inti dikenal secara luas dalam bidang strategi karena upaya Professor C.K. Prahalad dan Gary Hamel. Mereka memperkenalkan kompetensi inti sebagai konsep dalam buku mereka *Competing for the future*. Mereka mendefinisikan kompetensi inti sebagai sekumpulan keahlian dan teknologi yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk menghasilkan nilai yang jauh lebih tinggi (*disproportionate*)

bagi pelanggan. Karya mereka lebih banyak membahas bidang strategi perusahaan daripada kompetensi. Ide mereka mengenai kompetensi bermula dengan mendefinisikan visi, strategi dan sasaran organisasi. Sebuah kompetensi diangkat sebagai 'inti' apabila kompetensi tersebut memenuhi tiga kriteria:

- (1) Nilai bagi pelanggan: Apakah kompetensi tersebut memberi nilai yang jauh lebih tinggi bagi pelanggan?
- (2) Perbedaan dengan pesaing: Apakah kompetensi tersebut membedakan organisasi dalam persaingan dan membuatnya menjadi lebih unggul dari pesaing?
- (3) *Extendability*: Bisakah kompetensi inti tersebut digunakan untuk mendorong keberhasilan organisasi di masa depan?

Dalam pengelolaan kompetensi inti, organisasi perusahaan harus melakukan penjabaran / pemecahan kompetensi inti tersebut ke dalam komponen-komponen pengetahuan, keahlian dan perilaku. Biasanya kompetensi inti dapat diaplikasikan ke semua pekerjaan dalam organisasi dan karena itu bersifat umum. Kompetensi inti kebanyakan dituangkan dalam kerangka perilaku yang diharapkan oleh perusahaan. Kompetensi ini bersifat umum sehingga dapat diberlakukan pada semua pekerjaan. Tetapi perilaku yang mencerminkan kompetensi inti berbeda-beda sesuai dengan sifat pekerjaan dan tanggung jawab yang terkait. Menurut Prahalad dan Hamel, untuk mendapat manfaat dari kompetensi inti, manajemen harus:

- (a) Mengidentifikasi kompetensi inti yang sudah ada dalam organisasi, melalui diskusi kelompok, biasanya dengan manajemen senior.
- (b) Membuat agenda untuk mengakuisisi kompetensi inti.
- (c) Membangun kompetensi inti melalui pelatihan berkelanjutan.
- (d) Menyebarkan kompetensi inti untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif.
- (e) Melindungi dan mempertahankan kepemimpinan kompetensi inti melalui rencana bisnis yang proaktif.

Menurut Riana (2007), agar kompetensi inti dapat menjadi dasar bagi keunggulan bersaing yang sustainable, kriteria berikut harus dapat dipenuhi apabila :

- (a) Kompetensi inti berhubungan dengan aktivitas atau proses yang mendasari value dari produk atau servis yang dihasilkan organisasi.
- (b) Kompetensi inti merupakan *performance* yang jauh lebih baik dari pesaing.
- (c) Kompetensi inti sulit ditiru pesaing.

Menurut Budiman Christiananta (2007), agar kemampuan perusahaan dapat menjadi kompetensi inti, maka kemampuan tersebut perlu memenuhi empat kriteria berikut:

- (1) Kemampuan yang bernilai (*valuable capabilities*), yaitu kemampuan yang memungkinkan perusahaan mampu memanfaatkan peluang dan atau meminimalkan ancaman lingkungan eksternalnya.
- (2) Kemampuan yang langka (*rare capabilities*), yaitu kemampuan yang hanya dimiliki oleh sedikit pesaing, baik saat ini maupun di masa depan.
- (3) Kemampuan yang tidak dapat ditiru secara sempurna (*imperfect imitable capabilities*), yaitu kemampuan yang tidak mudah dikembangkan oleh perusahaan lain.
- (4) Kemampuan yang tidak dapat diganti (*nonsubstitutable capabilities*), yaitu kemampuan yang sulit disubstitusikan.

Ketika melakukan kajian terhadap strategi perusahaan, harus dipahami bahwa strategi tersebut berbeda antar-industri, antar-perusahaan, dan antar-situasi. Porter mengelompokkan strategi ini kedalam strategi generik, yaitu strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Beberapa strategi yang bisa diimplementasikan sebagai pertimbangan penyusunan kompetensi inti adalah sbb :

(a) Strategi Generik Michael R. Porter

- (i) Strategi Diferensiasi (*Differentiation*). Cirinya adalah perusahaan memutuskan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dibandingkan produk

pesaing. Pelanggan diharapkan mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.

(ii) Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*Overall Cost Leadership*).

Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan perhatian pada harga jual produk yang murah untuk menekan biaya produksi, promosi, maupun riset. Jika perlu, produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk pesaing.

(iii) Strategi Fokus (*Focus*). Cirinya adalah perusahaan

mengkonsentrasikan pada pangsa pasar tertentu untuk menghindari pesaing.

(b) Strategi Generik Wheelen dan Hunger

(i) Strategi Stabilitas (*Stability*). Strategi ini menekankan pada efisiensi

pada segala bidang (produk, pasar, dan fungsi perusahaan) untuk meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini berisiko rendah dan cocok untuk posisi mature.

(ii) Strategi Ekspansi (*Expansion*). Strategi ini menekankan pada perluasan

produk, pasar, dan fungsi perusahaan sehingga meningkatkan aktivitas perusahaan. Keuntungan yang diperoleh sebanding dengan resiko kegagalannya.

(iii) Strategi Penciutan (*Retrechment*). Strategi ini dilakukan dengan cara

mengurangi produk, pasar, maupun fungsi perusahaan, khususnya yang bercash-flow negatif. Strategi ini biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (*decline*). Penciutan ini terjadi karena

sumber daya yang perlu diciutkan itu lebih baik dikerahkan untuk usaha yang sedang berkembang.

(c) Strategi Generik Fred R. David

(i) Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*). Perusahaan melakukan pengawasan yang lebih ketat terhadap distributor, pemasok, dan/atau pesaing melalui merger, akuisisi, atau membentuk anak perusahaan.

(ii) Strategi Intensif (*Intensive Strategy*). Perusahaan berupaya secara intensif untuk meningkatkan posisi persaingan melalui produk yang ada.

(iii) Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*). Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk baru. Strategi ini kurang populer karena tingkat kesulitan dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda.

(iv) Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*). Strategi ini dimaksudkan sebagai melakukan tindakan penyelamatan agar perusahaan terlepas dari kerugian lebih besar yang dapat berakhir pada kebangkrutan.

3.3. Model Kompetensi

Model didefinisikan sebagai representasi realitas kompleks dunia (kenyataan). Kata 'model' diambil dari kata latin 'modulus' yang berarti ukuran kecil dari sesuatu. Jadi model adalah miniatur realitas. Sebuah model dapat dikatakan sebagai deskripsi atau analogi untuk membuat kita mengerti sesuatu yang lebih kompleks. Fenomena apapun dapat dipresentasikan dengan model.

Ketika mencoba memahami suatu model, sangat bermanfaat untuk memahami istilah-istilah berikut ini.

- (a) Fakta (*Facts*): kejadian yang diobservasi secara langsung dan diuji secara empiris. Contohnya, psikolog dari aliran perilaku mengandalkan pada peristiwa atau fakta yang dapat diobservasi untuk mengambil kesimpulan.
- (b) Inferensi (*Inferences*): kesimpulan yang ditarik berdasarkan seperangkat informasi. Tidak semua aspek dari suatu fenomena bisa diobservasi. Oleh karena itu, dalam membentuk sebuah model kita mengambil kesimpulan berdasarkan fakta yang dapat diobservasi.
- (c) Konstruksi (*Construction*): konstruksi adalah gagasan yang digunakan dalam penelitian untuk menjelaskan sebuah fenomena. Konstruksi bukanlah fakta. Konstruksi tidak secara langsung mewakili realitas. Konstruksi merupakan penjelasan dari fenomena yang dibuat berdasarkan fakta dan inferensi. Sebagai contoh, kinerja adalah fenomena yang kita jelaskan menggunakan kompetensi. Kita membuat hipotesis berdasarkan fakta yang diobservasi dan inferensi kita bahwa kompetensi tertentu, seperti orientasi terhadap prestasi yang tinggi, akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam bentuk pencapaian target penjualan. Ini hanya sebuah hipotesis, sebuah pernyataan yang validitasnya belum diuji secara ilmiah.

3.3.1. Model kompetensi dan Fungsinya

Model kompetensi menjelaskan bagaimana kompetensi mempengaruhi kinerja dan menjelaskan karakteristik yang terkait dengan pribadi dan pekerjaan, konteks organisasi, dan hubungan antar elemen-elemen yang menghasilkan kinerja sebagai standar. Mudah atau sulitnya mengembangkan model kompetensi tergantung pada kejelasan konsepnya. Setidaknya ada empat pertanyaan yang harus kita ajukan sebelum mengembangkan model kompetensi:

- (1) Mengapa kita memerlukan model kompetensi ?.
- (2) Apa strategi yang digunakan untuk membuat sebuah model kompetensi tersebut?.
- (3) Sumberdaya apa sajakah yang tersedia, baik tenaga kerja maupun finansial?.
- (4) Siapa saja orang-orang kunci yang terlibat dalam proses pengembangan dan validasi model tersebut?

Organisasi menggunakan model kompetensi untuk berbagai tujuan pada umumnya tujuan pembuatan suatu model kompetensi adalah:

- (1) Menyediakan sarana untuk menerapkan konsep kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi
- (2) Untuk memahami variabel-variabel yang menentukan kinerja dan korelasi di antara variabel tersebut.
- (3) Untuk dapat menyebarkan kompetensi secara cepat di sebuah organisasi.

Untuk dapat terus mengembangkan model kompetensi yang bermanfaat, organisasi harus menetapkan potensi penggunaannya secara lebih spesifik. Model kompetensi dapat digunakan untuk seleksi dan penempatan karyawan, menyusun rencana pertumbuhan dan pengembangan, atau untuk manajemen kinerja dan manajemen kompensasi. Pertama-tama, perusahaan harus jelas lebih dahulu mana aplikasi yang penting. Kedua, model tersebut harus membangun aplikasi dalam sebuah perencanaan proyek awal. Format model, dalam hal komponen, teknik pengumpulan data dan teknis analisis, bergantung pada kegunaan yang direncanakan. Dengan demikian, seharusnya sebuah model dapat:

- (a) Mendefinisikan tuntutan inti bagi semua karyawan tanpa melihat fungsi atau tingkatan.
- (b) Mendefinisikan standar hanya untuk tingkat/fungsi tertentu.
- (c) Mendefinisikan standar untuk peran atau pekerjaan tertentu di sebuah organisasi.

Sebagai contoh, untuk membuat sebuah model yang akan digunakan untuk manajemen kinerja, perlu mendeskripsikan perilaku yang efektif dan yang kurang efektif. Tetapi apabila model yang diinginkan adalah untuk proses seleksi, organisasi tersebut tidak perlu mengidentifikasi indikator perilaku efektif dan kurang efektif. Perbedaan tujuan akan mempengaruhi substansi dari waktu dan upaya yang dibutuhkan dalam membuat model.

BAB IV

METODE PERANCANGAN

4.1 Pengumpulan Informasi

Data-data informasi dalam penyusunan model kompetensi diperoleh dari data primer dan data sekunder. Pengambilan data primer dilakukan terhadap jajaran manajemen, pimpinan departemen dan karyawan PT.IALK Jakarta. Sedangkan data sekunder diambil dari visi, misi, strategi bisnis perusahaan, deskripsi kerja dan kecendrungan penilaian prestasi karyawan. Perolehan data primer dilakukan dengan cara langsung dan tidak langsung, untuk pengambilan informasi yang tidak langsung dilakukan melalui :

(1) Distribusi Kuesioner, ada 2 kuesioner yang diimplementasikan dalam proses informasi melalui kuesioner ini yaitu :

(a) Kuesioner pertama yang bersifat observasi, digunakan untuk mengetahui kondisi perusahaan terkini dan kebutuhan akan kompetensi bagi karyawan dan perusahaan, data-data yang dihasilkan berupa data kuantitatif.

Kuesioner ini dilakukan kepada 30 % dari jumlah karyawan PT. I ALK Jakarta yang potensial yaitu sebanyak 120 responden.

(b) Kuesioner kedua, digunakan untuk mendapatkan data kompetensi apakah yang dibutuhkan di tiap departemen yang ada, data-data yang dihasilkan data kualitatif. Kuesioner ini diisi oleh seluruh pimpinan departemen.

(2) Hasil pendapat para ahli terkait kompetensi yang dibuat kedalam kamus kompetensi, konsep yang ada dalam kamus kompetensi dapat dijadikan bahan untuk memodifikasi atau menambahi model yang sedang disusun. Daftar kamus kompetensi yang digunakan diambil dari model kompetensi yang ditulis Lyle M Spencer JR.PHD dan Sgne M Spences dalam bukunya *Competency at Work* :1993 yaitu:

Tabel 1.1. Tabel Kompetensi

NO	NAMA KOMPETENSI	KODE
1	<i>Analytical Thinking</i> Pemikiran Analitis	AT
2	<i>Change Leadership</i> Kepemimpinan Perubahan	CL
3	<i>Conceptual Thinking</i> Pemikiran Konseptual	CT
4	<i>Concern for Health, Safety & Environment</i> Kepedulian Akan Kesehatan, Keamanan dan Lingkungan	CHSE
5	<i>Concern for Order</i> Kepedulian Akan Keteraturan	CO
6	<i>Creativity</i> Kreatifitas	CRT
7	<i>Developing Others</i> Mengembangkan Orang Lain	DEV
8	<i>Achievement Orientation</i> Dorongan Berprestasi	ACH
9	<i>Flexibility</i> Fleksibilitas	FLX
10	<i>Impact & Influence</i> Dampak dan Pengaruh	IMP
11	<i>Information Seeking</i> Pencarian Informasi	INF
12	<i>Initiative</i> Inisiatif	INT

13	<i>Integrity</i> Integritas	ING
14	<i>Organizational Commitment</i> Komitmen Organisasi	OC
15	<i>Relationship Building</i> Membina Hubungan	RB
16	<i>Customer Service Orientation</i> Orientasi Pelayanan Pelanggan	CSO
17	<i>Strategic Orientation</i> Orientasi Strategis	SO
18	<i>Team Leadership</i> Kepemimpinan	TL
19	<i>Teamwork</i> Kerjasama	TW
20	<i>Individual Understanding</i> Pemahaman Antar Pribadi	IU
21	<i>Dirrection</i> Pengarahan	DIR

Sedangkan informasi data yang diambil secara langsung dilakukan melalui pelaksanaan :

- (1) Diskusi Kelompok, pelaksanaan diskusi kelompok atau panel ahli menggunakan proses terstruktur dimana seorang fasilitator mengajukan serangkaian pertanyaan mengenai tanggung-jawab dan tugas, pengukuran kinerja, situasi yang biasa dihadapi, dan karakteristik pribadi yang diperlukan untuk secara efektif menghasilkan kinerja yang baik. Proses ini menghasilkan masukan mengenai pekerjaan, dan juga digunakan untuk memvalidasi sebuah draf model kompetensi. Peserta diskusi kelompok terdiri dari pemegang pekerjaan, orang yang mememanajementi mereka, perwakilan

fungsi SDM yang memahami persyaratan untuk pekerjaan tersebut, adapun jumlah peserta yang akan mengikuti diskusi kelompok adalah :

- (a) Jajaran Manajemen (Unit Menejer s/d Pimpinan Perusahaan) sebanyak 7 orang .
 - (b) Pimpinan Departemen sebanyak 12 orang
- (2) Wawancara, wawancara yang dilakukan adalah wawancara kejadian perilaku (behavior event interview), dilakukan kepada seluruh pimpinan manajemen dan pimpinan departemen yaitu sebanyak 19 orang. Wawancara kejadian perilaku dengan karyawan yang berkinerja unggul, dapat menjadi sumber utama untuk mengembangkan model kompetensi. Wawancara tersebut membahas secara mendalam suatu kejadian atau pengalaman. Diskusi ini sangat memakan waktu dan biaya, tetapi sangat berharga karena memberi contoh rinci sebuah kompetensi yang ditunjukkan oleh pemegang pekerjaan dan memfokuskan pada beberapa pekerjaan yang sangat penting. Penggalian dilakukan untuk mendapatkan hal-hal yang spesifik dan tidak untuk mengarahkan, namun hasil akhir interview ini dapat memberikan masukan kompetensi apakah yang dibutuhkan dan level yang menjadi target pencapaian dari kompetensi.

BEI menghasilkan data dalam bentuk naratif yang dapat digunakan untuk mengembangkan studi kasus dan kajian terhadap apa yang sebenarnya dilakukan oleh orang yang kinerjanya terbaik pada situasi paling kritis yang dihadapinya. BEI adalah metode *open-ended*, jadi

para analis dapat menemukan dan mengkode kompetensi baru atau selain yang tercantum di dalam kamus kompetensi dan dapat memprediksi kinerja karyawan, yang secara konsisten menunjukkan tingkat keandalan dan validitas tertinggi.

4.2 Metode Perancangan / Strategi Membangun Model Kompetensi

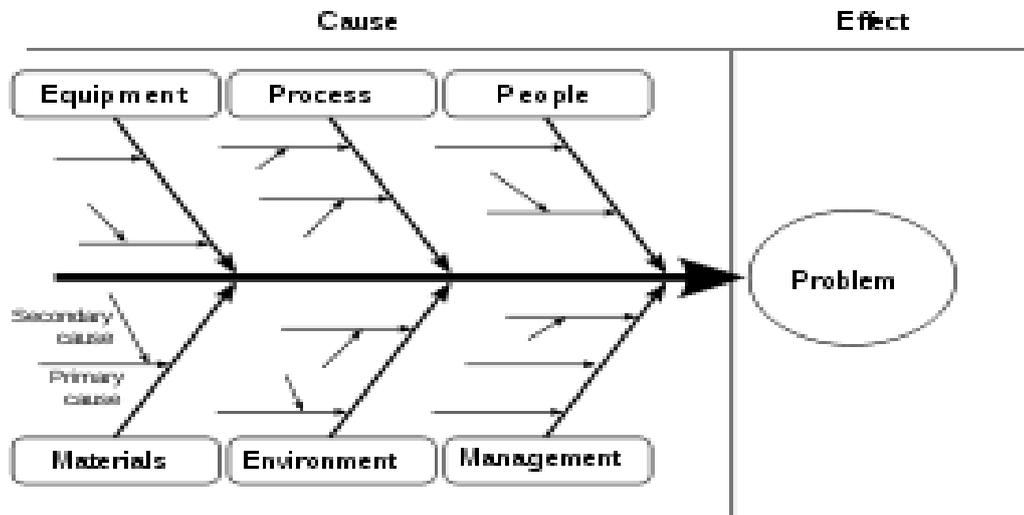
Sebelum memulai perancangan sebuah model, harus dilakukan identifikasi apakah perusahaan telah melakukan usaha-usaha dalam proses perancangan model kompetensi dan bahkan apakah ada atau sudah digunakan model kompetensi tersebut.



4.2.1. Metode Analisis Peluang

Tujuan melakukan analisis peluang adalah dalam upaya mencari jalan keluar dalam mengatasi permasalahan yang terjadi terkait permasalahan pengembangan SDM di PT. IALK Jakarta. Untuk mendapatkan itu analisa yang dilakukan harus dapat menggambarkan/ menjelaskan hubungan sebab akibat dari pernyataan permasalahan yang muncul, untuk itu metoda yang tepat untuk menganalisa permasalahan ini menggunakan metoda analisa diagram *Cause and Effect*/ diagram sebab akibat atau disebut juga diagram *Fishbone* , penemu dari metoda analisa ini adalah Dr. Kaoru Ishikawa maka analisa ini kenal juga dengan nama Diagram Ishikawa. Model analisa diagram ini dilambangkan dalam bentuk tulang ikan/ *fishbone*

Gambar 2.4. Model Tulang Ikan



Ishikawa diagram yang ditemukan oleh Kaoru Ishikawa pada tahun 1960, memelopori proses implementasi manajemen mutu di Kawasaki galangan kapal, dan hal ini menjadikan dirinya sebagai salah satu pendiri manajemen modern, dan model diagram yang diciptakannya ini dianggap salah satu dari tujuh alat dasar kontrol kualitas.

Penyebab dalam diagram sering dikategorikan dengan istilah 4M (Man, Machine, Methode, Material) dan ada juga yang menambahkan dengan M ke 5 yaitu Money. Sebab-akibat diagram dapat mengungkapkan hubungan penting di antara berbagai variabel, dan penyebab yang mungkin memberikan informasi tambahan ke dalam perilaku proses. Penyebab dapat diturunkan dari sesi brainstorming. Kelompok-kelompok ini kemudian dapat diberi label sebagai kategori tulang ikan tersebut. Penelusuran hubungan sebab akibat dilakukan dengan teori 5 mengapa atau dikenal dengan 5W1H(why,what,when.who.when

dan how). Adapun langkah-langkah dalam penggunaan metoda analisis diagram sebab akibat sbb:

- (1) Gambarkan diagram tulang ikan.
- (2) Daftar masalah / isu yang akan dipelajari di kepala "ikan".
- (3) Label masing-masing "" tulang "ikan" ". Kategori-kategori utama (4M /5M/+ E dll.).
- (4) Gunakan teknik yang menghasilkan gagasan (misalnya, brainstorming) untuk mengidentifikasi faktor-faktor dalam setiap kategori yang mungkin mempengaruhi masalah / issue dan / atau efek sedang dipelajari.
- (5) Ulangi prosedur ini dengan setiap faktor di bawah kategori untuk menghasilkan sub-faktor. Lanjutkan bertanya, "Mengapa ini terjadi?" dan menempatkan segmen tambahan setiap faktor dan kemudian bawah masing-masing sub-faktor.
- (6) Lanjutkan sampai tidak lagi mendapatkan informasi yang berguna ketika bertanya, "Mengapa itu terjadi?".
- (7) Menganalisis hasil tulang ikan yang telah dibuat, yakinkan bahwa jumlah informasi yang memadai secara detail telah disediakan di bawah setiap kategori besarnya. Lakukan ini dengan mencari item-item yang muncul di lebih dari satu kategori. Ini menjadi 'kemungkinan besar penyebabnya".

- (8) Item-item yang banyak muncul diidentifikasi sebagai "penyebab yang paling mungkin", lalu tentukan daftar item-item dalam urutan prioritas yang kemungkinan menjadi penyebab utama.

4.2.2 Metode Analisis Keterkaitan Persyaratan

Model rancangan kompetensi yang akan disusun harus merupakan deskripsi tertulis, bukan asumsi bahwa semua orang mengetahuinya. Ada 2 model analisis yang dapat digunakan dalam perancangan model kompetensi pada umumnya, yaitu Model Pendekatan dan Model Boyatzis

4.2.2.1 Model Pendekatan

Model pendekatan mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan berdasarkan kecenderungan-kecenderungan secara umum dan hubungan antar fungsi yang ada diorganisasi, dua model pendekatan yang satu sama lain saling berkaitan yaitu:

- (1) Model Universal merupakan model 'satu ukuran untuk semua'.

Penyusunan model ini memerlukan pembuatan sebuah model dengan seperangkat kompetensi yang berlaku untuk semua pekerjaan. Kompetensi tersebut adalah keahlian, karakteristik pribadi, dan nilai-nilai umum yang diperlukan untuk efektivitas sebuah kategori pekerjaan yang luas, seperti dalam semua posisi manajemen atau seluruh posisi dalam organisasi. Kompetensi tersebut tidak begitu terkait dengan fungsi atau

pekerjaan tertentu. Kompetensi tersebut digunakan ketika manajemen puncak ingin mengirim pesan yang kuat tentang nilai-nilai dan keahlian yang diperlukan oleh semua orang dalam organisasi.

- (2) Model Berganda, membangun model berganda sesuai dengan pekerjaan dan levelnya. Model tersebut mengambil seperangkat kompetensi generik, memodifikasi, mendefinisikan ulang dan menambahkannya untuk mendapatkan kompetensi yang terkait dengan pekerjaan tertentu. Pendekatan model berganda digunakan apabila model kompetensi diperlukan untuk banyak pekerjaan dan ketika pekerjaan tersebut tidak mempunyai banyak kesamaan. Pendekatan model berganda digunakan apabila organisasi ingin mengaplikasikan kompetensi untuk kegiatan seleksi, manajemen kinerja, dan perencanaan karier yang memerlukan informasi tertentu yang terkait dengan pekerjaan. Kebanyakan organisasi menggunakan campuran dari dua pendekatan ini, dimana kompetensi inti diberlakukan untuk semua posisi dan kompetensi yang terkait dengan pekerjaan diberlakukan untuk masing-masing pekerjaan terkait.

Untuk model pendekatan, perancangan model kompetensi inti menggunakan pendekatan Model Universal.

4.2.2.2 Model Boyatzis.

Boyatzis mendefinisikan kinerja efektif suatu pekerjaan sebagai pencapaian hasil tertentu (spesifik) yang disyaratkan suatu pekerjaan melalui tindakan tertentu (spesifik) yang sejalan dengan kebijakan, prosedur dan kondisi

lingkungan organisasi. Istilah tindakan spesifik terkait dengan apa yang dilakukan oleh seseorang. Terdapat penekanan pada istilah hasil spesifik karena hasil tersebut ditetapkan berdasarkan kebutuhan organisasi, baik yang langsung dikontibisikan atau melalui dukungan terhadap pekerjaan lain. Meskipun demikian, keberadaan suatu kompetensi tidaklah menghasilkan kinerja. Hanya ketika kompetensi tersebut ditunjukkan atau ditampilkan dalam tindakan barulah menghasilkan kinerja. Boyatzis juga memasukkan pentingnya sebuah lingkungan organisasi yang kondusif. Lingkungan yang kondusif ini oleh Boyatzis lebih lanjut diklasifikasikan sebagai suatu tuntutan pekerjaan dan konteks organisasi. Dengan demikian kinerja efektif model Boyatzis, mensyaratkan tiga elemen yaitu : kompetensi individu, fungsi dan tuntutan pekerjaan tersebut dan lingkungan organisasi dimana pekerjaan tersebut berada. Agar kinerja dapat efektif, ketiga elemen tersebut harus menyesuaikan satu sama lain. Apabila perusahaan hanya memperhatikan dua elemen dari ketiga elemen di atas, kemungkinan tidak dapat menghasilkan kinerja yang efektif secara efektif.

Dalam modelnya, Boyatzis berusaha memberi sebuah hubungan sebab-akibat antara kompetensi dan kinerja. Meskipun demikian, harus diketahui bahwa dalam model Boyatzis, data untuk membuktikan hubungan ini dikumpulkan bersamaan dengan penilaian kompetensi. Dengan demikian, hubungan antara kompetensi dan kinerja model Boyatzis hanya bersifat asosiasi. Agar hubungan tersebut menjadi kausal, Boyatzis harus melacak data kinerja masa lampau dalam suatu periode waktu tertentu.

Model Boyatzis untuk kinerja efektif manajer terdiri dari 6 kelompok. Masing-masing kelompok terdiri dari penggabungan dua sampai enam kompetensi yang mirip. Enam kelompok yang diidentifikasi Boyatzis adalah:

- (1) Manajemen tujuan dan tindakan (*Goals & Actions management*)
- (2) Kepemimpinan (*Leadership*)
- (3) Manajemen sumber daya manusia (*Human resource management*)
- (4) Mengarahkan bawahan (*Directing subordinates*)
- (5) Fokus terhadap budaya lain (*Focus on others cultures*)
- (6) Pengetahuan spesialis (*Specialised knowledge*)

Dalam enam kelompok kompetensi tersebut terdapat total 21 kompetensi. Boyatzis menunjukkan bahwa tiga kelompok pertama adalah kelompok yang paling penting bagi manajer. Untuk menjelaskan pentingnya kompetensi di dalam dan di antara kelompok kompetensi tersebut, Boyatzis menggunakan dua istilah hubungan primer dan sekunder.

- (a) Hubungan Primer, mengacu pada hubungan antara kompetensi didalam sebuah kelompok kompetensi. Hubungan ini menunjukkan dampak pendemonstrasian suatu kompetensi pada pendemonstrasian kompetensi lain yang ada dalam sebuah kelompok kompetensi. Sebagai contoh, dalam kelompok kepemimpinan, Boyatzis menuliskan empat kompetensi-pemikiran logis, konsep diri, kepercayaan diri, dan penggunaan presentasi lisan. Empat kompetensi ini mempunyai hubungan primer satu sama lain. Untuk menjadi yang efektif, seorang

manajer harus dapat mengidentifikasi misi dan sasaran bersama untuk orang-orangnya (konseptualisasi); mempresentasikan gagasannya secara meyakinkan (penggunaan presentasi lisan); menciptakan pengikut dengan kehadirannya (kepercayaan diri); dan memahami kerja organisasi sehari-hari (pemikiran logis). Kompetensi-kompetensi ini menciptakan hubungan primer. Agar berkinerja efektif, semua kinerja dalam suatu kelompok harus terlihat. Tapi model tersebut juga menunjukkan bahwa akan terjadi kesenjangan yang sangat besar apabila manajer tidak mempunyai satu atau lebih kompetensi yang ada dalam kelompok tersebut, daripada apabila dia tidak memiliki sebuah kelompok kompetensi. Ketiadaan suatu kompetensi akan berpengaruh kepada efektivitas pendemonstrasian kompetensinya. Selain itu, lebih sulit untuk menelusuri dan mengatasi tidak lengkapnya suatu kompetensi dalam sebuah kelompok kompetensi menggunakan intervensi pengembangan daripada apabila seluruh kompetensi dalam sebuah kelompok kompetensi tidak ada.

- (b) Hubungan Sekunder, mengacu pada hubungan sebuah kompetensi dalam suatu kelompok dengan kompetensi dalam kelompok lain. Kompetensi-kompetensi yang memiliki hubungan sekunder meningkatkan dampak masing-masing kompetensi. Sebagai contoh, kelompok kompetensi manajemen tujuan dan tindakan dan kelompok kompetensi kepemimpinan menunjukkan hubungan yang kuat. Dengan demikian kompetensi-kompetensi di dalam kelompok tujuan dan

tindakan mempunyai hubungan sekunder dengan kompetensi dalam kelompok kepemimpinan. Meskipun seorang manajer dapat menunjukkan kompetensi dari satu kelompok tanpa mempunyai kompetensi dari kelompok lain, kehadiran kompetensi pelengkap dari kelompok kompetensi lain akan meningkatkan efektivitas seorang manajer.

4.2.3. Metode Peninjauan Ulang

Tahapan peninjauan ulang dilakukan untuk mencari persamaan ide dan pandangan atas kecenderungan-kecenderungan yang akan menjadi masukan dalam rancangan kompetensi yang akan dibentuk, metode peninjauan ulang dilakukan dengan *Forum Group Discussion* (diskusi kelompok) dan distribusi kuesioner.

4.2.4. Metode Verifikasi

Verifikasi atas rancangan model kompetensi ini dimaksudkan untuk mendapatkan kesesuaian rancangan kompetensi dengan kebutuhan kompetensi untuk tiap fungsi atau jabatan yang ada di PT. IALK Jakarta. Verifikasi dilakukan dengan bantuan jasa assesment eksternal dengan pertimbangan dapat lebih *fair* dan tepat dalam penentuan kompetensi dan level nya (*coding*), pertimbangan lain yang ingin didapat adalah pelaksanaan assesment tersebut memungkinkan untuk dapat digali lagi kompetensi-kompetensi lain yang belum dapat terpenuhi.

4.3. Proses Perancangan Model Kompetensi

Untuk mendapatkan hasil rancangan yang mengarah kepada kebutuhan aktual kompetensi perusahaan baik kebutuhan saat ini maupun berdasarkan kepada kebutuhan untuk waktu yang akan datang sebagaimana yang tertulis dalam misi perusahaan, harus dilakukan penelitian dan penggalian kecenderungan secara selektif dan terarah. Adapun proses perancangan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Riset untuk mendapatkan data mengenai kondisi bisnis terkait saat ini, peluang yang akan dapat, kemampuan SDM dan kebutuhan akan kompetensi.
- (2) Proses pengkajian kecenderungan perilaku, yaitu pelaksanaan pengkajian kecenderungan yang dapat diturunkan dari Visi, Misi, Strategi Bisnis Perusahaan dan Budaya perusahaan untuk mendapatkan kecenderungan perilaku dan kemampuan unik yang harus ditunjukkan. Kecenderungan perilaku ini meliputi kecenderungan perilaku organisasi dan perilaku SDM. Pada dasarnya kecenderungan perilaku SDM adalah perilaku yang harus ditunjukkan / diperlukan untuk mendukung perilaku organisasi dan perilaku organisasi dibutuhkan untuk mendukung keinginan organisasi yang tertuang dalam Visi, Misi, Strategi Bisnis Perusahaan dan Budaya perusahaan.
- (3) Proses transaksi perilaku dengan kompetensi generik, kecenderungan perilaku SDM yang sudah diturunkan ditransaksikan / dikaitkan dengan Kompetensi Generik hasil pendapat para ahli. Kompetensi

generik yang digunakan bersumber dari Model *Spencer and Spencer*.
(21 kompetensi yang telah disampaikan sebelumnya).

- (4) Melakukan rating tingkat kecendrungan kebutuhan kompetensi, dilakukan melalui serangkaian interview dan penggunaan kartu model kompetensi. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan prioritas utama kompetensi yang dibutuhkan oleh tiap departemen. Prioritas utama kompetensi inilah yang menjadi Kompetensi Inti. Penentuan jumlah kompetensi inti bisa ditentukan oleh Forum Group Discussion atau ditetapkan jumlahnya sebelumnya, biasanya kompetensi inti terdiri dari 6 kompetensi prioritas.
- (5) Menetapkan *Performance Standard* kompetensi yang telah ditentukan untuk mencapai hasil optimal yang akan didapat.
- (6) Penyusunan kamus kompetensi, berisikan definisi dari kompetensi dan perilaku yang ditunjukkan berdasarkan level nya.
- (7) Menentukan level kompetensi untuk tiap jabatan proses ini dinamakan juga dengan proses *coding* kompetensi, untuk menentukan level coding tersebut bisa dilakukan menempatkan coding yang tertinggi pada jabatan yang paling tinggi di organisasi dan untuk jabatan dibawahnya dilakukan dengan model gradasi, cara yang lainnya dilakukan melalui FGD dengan manajemen untuk posisi manajer dan untuk posisi yang dibawahnya melalui FGD dengan para manajer.
- (8) Pembuatan Tabel Kompetensi untuk tiap jabatan

4.3.1. Dampak Proses dan Hasil Rancangan Bagi Perusahaan

Pada intinya, dampak dari proses perancangan model kompetensi adalah untuk dapat mengidentifikasi kompetensi karyawan secara statistik yaitu bagaimana membedakan antara karyawan yang kinerjanya superior (dengan nilai ekonomi yang lebih tinggi), karyawan yang kinerjanya rata-rata dan juga karyawan yang kinerjanya dibawah rata-rata.

Selain itu juga perancangan model kompetensi tersebut dapat menjadi model yang mudah dipahami oleh manajer, profesional SDM, dan karyawan-karyawan yang menggunakannya. Selain berfungsi sebagai pembeda kinerja karyawan yang menjadikan nilai tambah baik dari segi pengembangan SDM maupun peningkatan secara ekonomi perusahaan, perancangan kompetensi inipun akan memberikan pedoman ukuran standar dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi untuk calon karyawan baru dan sebagai landasan penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan.

4.4. Metoda Analisa Hasil Rancangan

Pengujian hasil rancangan yang paling andal terhadap validitas sebuah model kompetensi adalah apakah aplikasinya benar-benar memberi nilai tambah secara ekonomi bagi organisasi yang telah berinvestasi untuk mengembangkan dan menggunakannya.

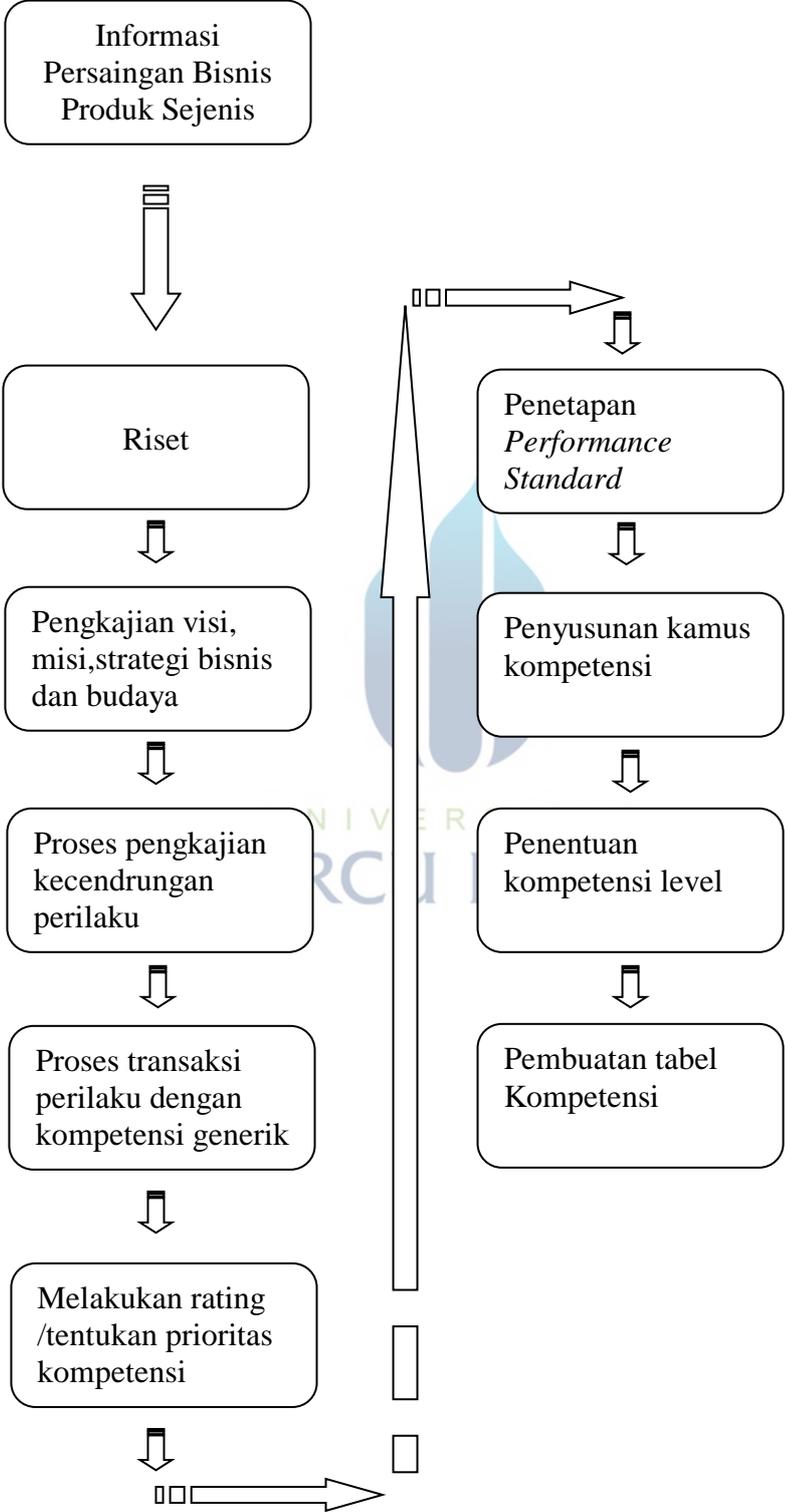
Bila kompetensi-kompetensi yang telah ditetapkan, diuji, dilatihkan, diberikan umpan balik, dan digunakan sebagai landasan dalam menetapkan

sasaran benar-benar baik, aplikasinya harus menghasilkan *return on investmen* yang nyata bagi seluruh *stakeholder*.

Masa depan model kompetensi terletak lebih pada ketepatan dalam mendefinisikan kompetensi dan molekul kompetensi yang memprediksikan nilai tambah ekonomi pada setiap pekerjaan/peran. Prediksi nilai tambah ekonomi ini lebih mudah dihitung dengan menggunakan alat ukur dan model-model yang lebih *scientific*, valid dan andal. Terdapat tiga cara untuk memvalidasi model kompetensi yang diterapkan dalam perusahaan / organisasi yaitu:

- (a) *Concurrent Validation*: kompetensi-kompetensi diukur dengan mengaitkan hasil saat ini. Yaitu dengan membandingkan prosentase nilai keefektifan antara pencapaian kompetensi dengan prosentase penxapaian KPI (*Key Performance Indicator*) karyawan.
- (b) *Cross Validation* (penggandaan secara sains-*scientific replicability*): kompetensi-kompetensi yang memprediksi dan membedakan keberhasilan yang terjadi pada satu contoh simulasi (sampel), juga akan memprediksi dan membedakan karyawan lainnya yang kinerjanya superior dengan karyawan yang kinerjanya rata-rata.
- (c) *Predictive Validation*: kompetensi-kompetensi diukur pada saat tertentu dapat memprediksi kinerja ekonomi di masa yang akan datang (harus sangat tegas dan merupakan standar yang lebih bernilai bagi perusahaan/ organisasi).

4.5 Bagan Alur Proses Rancangan



BAB V.

ANALISIS DATA

5.1. Analisis Peluang

Persaingan global menggiring setiap pelaku bisnis untuk senantiasa dan berkelanjutan melakukan perubahan-perubahan dan pengembangan agar tetap eksis dan berkembang. Demikian juga dengan peluang bisnis biji plastik yang sekarang ini memiliki banyak persaingan dan persaingan tersebut datangnya dari produsen eksternal yang memiliki harga yang murah, kualitas tinggi dan pelayanan optimal. Untuk itu pengelolaan sumber daya manusia kelas global harus segera diimplementasikan karena sumber daya manusia merupakan penggerak utama dalam menghasilkan produk-produk unggulan. Sebelum dilakukan analisis penulis mengumpulkan data – data yang dilakukan melalui distribusi kuesioner kepada 30% responden karyawan PT IALK Jakarta sekitar 120 karyawan dari berbagai posisi jabatan yang ada.

Tabel 1.2. Rekapitulasi Kuesioner Karyawan

NO	URAIAN PERNYATAAN	SKOR			KETERANGAN
		BOT	TOP	RESLT	
1-3	Peluang bisnis biji plastik	120	480	345	(71%) Perusahaan berpeluang besar didalam bisnis tsb
4-9	Kemampuan SDM	120	480	242	(50.41%) Level rata-rata dan perlu pengembangan

9-14	Kinerja manajemen SDM yang diterapkan.	120	480	223	(46,4%) Perlu dilakukan pengembangan sistem manajemen SDM
15-20	Kesesuaian program pengembangan melalui kompetensi dengan visi, misi & strategi perusahaan	120	480	156	(32,5%) Belum terkait secara tepat
21-25	Manfaat penyusunan model kompetensi	120	480	427	(88,9%) Sangat diperlukan

Keterangan :

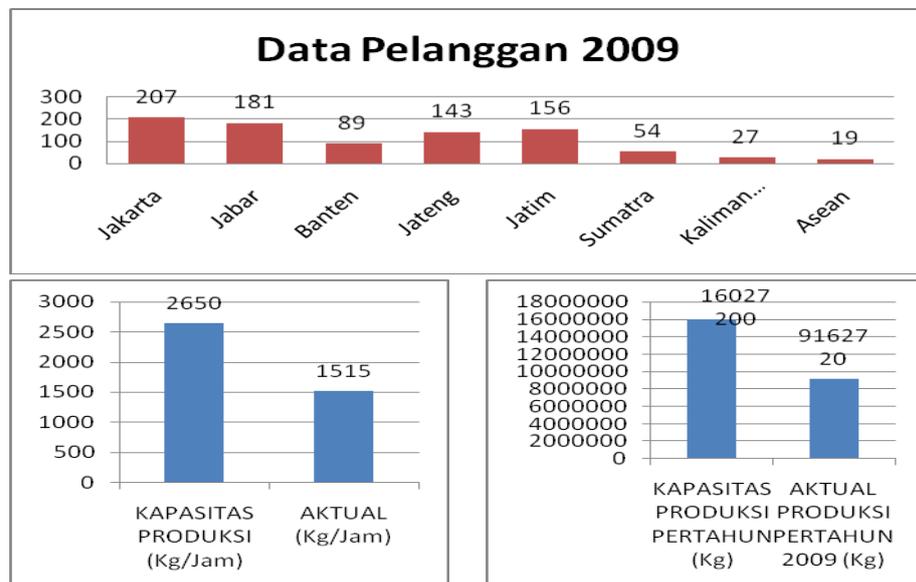
- (a) Jumlah responden 120 karyawan.
- (b) Jumlah soal / pernyataan 25.
- (c) Pernyataan nomor 1-3 (3 pernyataan) terkait peluang bisnis masterbatch & polymer compound.
- (d) Pernyataan nomor 4-14 (11 pernyataan) terkait kondisi kemampuan sdm dan kinerja manajemen SDM yang diterapkan.
- (e) Pernyataan nomor 15-25 (11 pernyataan) terkait kesesuaian kompetensi dengan visi, misi perusahaan dan pentingnya kompetensi
- (f) Bobot nilai per nomor adalah jika jawaban (a) nilai 4, jawaban (b) nilai 3, jawaban (c) nilai 2 dan (d) nilai 1.

- (g) BOT atau Bottom adalah nilai terendah jika responden mendapatkan nilai 1 (satu) untuk tiap-tiap jawaban pernyataan.
- (h) TOP atau Puncak adalah nilai tertinggi jika responden mendapatkan nilai 4(empat) untuk tiap-tiap jawaban pernyataan.
- (i) RESLT atau Result adalah total penjumlahan nilai jawaban keseluruhan.

Berdasarkan data-data rekapitulasi hasil tebaran kuesioner tersebut dapat ditarik kesimpulan berupa informasi bahwa:

- (1) PT. IALK Jakarta memiliki peluang besar sebagai perusahaan yang mampu menghasilkan produk-produk biji plastik yang cukup diminati pelanggannya terbukti dengan jumlah pelanggan mencapai 876 pelanggan dalam negeri dan 19 pelanggan luar negeri. Pemanfaatan kapasitas produksi baru 57.16% terlihat pada ilustrasi dibawah ini sbb:

Grafik 3.1. Ilustrasi Marketing 2009



Kemampuan SDM, dengan (50.41%) menunjukkan perlu dilakukan pengembangan, responden melihat hal ini dikarenakan kesesuaian latar belakang pendidikan karyawan yang ada terhadap bidang tugas/peran yang harus dilakukannya.

- (2) Kinerja Manajemen SDM (46.4%) , responden menilai dari kinerja terhadap penilaian prestasi karyawan, pelaksanaan pelatihan dan model pengembangan karyawan yang kurang berdampak kepada perubahan kemampuan, skill dan pengetahuan karyawan. Hal ini juga kemungkinan karena pola pengembangan belum mengacu kepada Visi dan Misi perusahaan, dilain pihak model kompetensi pun belum diterapkan.

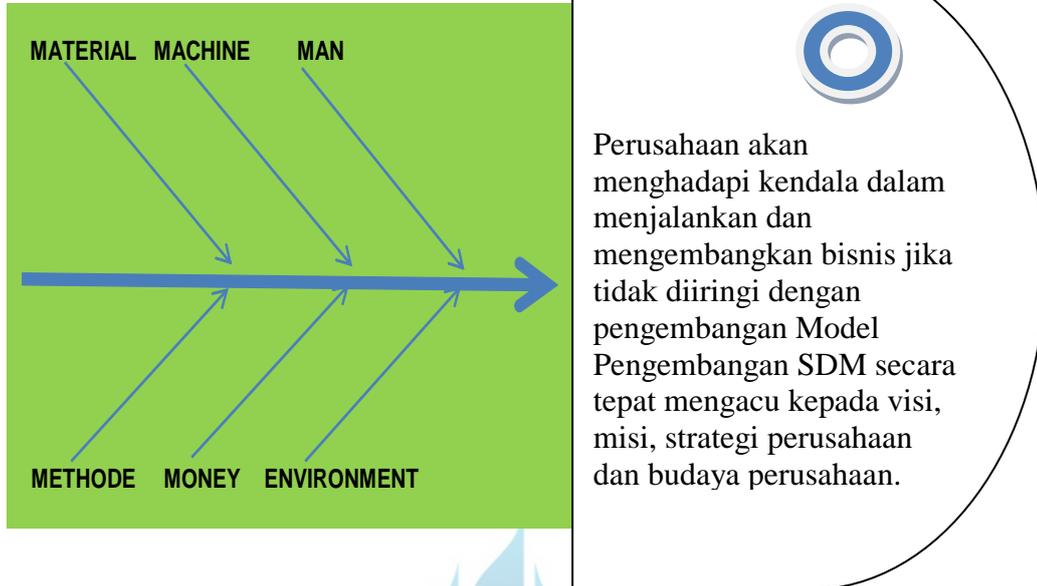
Data-data informasi dari hasil kuesioner tersebut dilanjutkan dengan proses analisa untuk mencari penyebab utamanya, untuk itu dilakukan analisa lanjutan dengan menggunakan Metoda Analisa Tulang Ikan / *Fishbone Diagram*

Kupasan analisa permasalahan dalam pengembangan SDM di PT Inter Aneka Lestari Kimia mengacu kepada diagram *Cause and Effect* penjabarannya meliputi penentuan rmasalah (*problem*) yang dihadapi yang menjadi akibat (*Effect*) dan penentuan penyebabnya (*Cause*).

Tabel 1.3. Perumusan "AKIBAT"

KONDISI	URAIAN
<p>Permasalahan-permasalahan yang muncul.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan SDM yang dilakukan belum terhubung dengan Visi dan Misi perusahaan. • Penerapan Manajemen SDM yang telah diterapkan belum memenuhi harapan, terlihat pola pengembangan karyawan melalui pelatihan dan penilaian kinerja tidak optimal dan kurang berdampak. • Kesempatan untuk meraih pangsa pasar yang lebih luas sangat terbuka. • Akan menghadapi kendala dalam menembus pasar global jika tidak didukung SDM yang handal.
<p>Permasalahan utama/ akar masalah yang ditemukan yang menjadi akibat.</p>	<p>Perusahaan akan menghadapi kendala dalam menjalankan dan mengembangkan bisnis jika tidak diiringi dengan pengembangan Model Pengembangan SDM secara tepat mengacu kepada visi, misi, strategi perusahaan dan budaya perusahaan.</p>

Gambar 2.6. Analisis Masalah dengan *Fishbone Diagram*



Perusahaan akan menghadapi kendala dalam menjalankan dan mengembangkan bisnis jika tidak diiringi dengan pengembangan Model Pengembangan SDM secara tepat mengacu kepada visi, misi, strategi perusahaan dan budaya perusahaan.

Tabel 1.4. Perumusan "SEBAB"

<p>MAN</p>	<p>Kemampuan SDM belum optimal (50.41%) penyebabnya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penilaian Kinerja yang diterapkan saat ini dinilai kurang "fair" dari segi teknis penghitungan target yang harus dicapai. • Karyawan kesulitan mencapai target karena target yang harus dicapai kurang mengacu kepada model "SMART", dinilai kurang spesifik, kurang terukur, sulit dicapai tidak realistik dengan kondisi yang ada dan ukuran waktunya tidak terukur. • Penyebab kesulitan yang dihadapi adalah karena kemampuan karyawan akan teknologi terkini
------------	--

	<p>terkait produk yang dihasilkan masih rendah.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan tersebut sudah dilakukan namun belum terarah. • Kurang terarahnya program pelatihan dan pengembangan karena desain model pengembangan belum terarah untuk menemukan Kompetensi yang dibutuhkan.
<p><i>MACHINE</i></p>	<p>Pemanfaatan mesin produksi baru 57.16%. Kenapa hal ini terjadi?.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemahaman tentang teknologi mesin-mesin yang digunakan belum optimal. • Pengoperasian mesin-mesin masih menganut "Try&Error" karena karyawan kesulitan mempelajari teknologi mesin tersebut terkait informasi yang ada, bahasa, dan tenaga ahli yang menguasai mesin-mesin tersebut sudah <i>resign</i>. • Hal diatas terjadi karena kemampuan yang dimiliki menjadi aset pribadi, penyebaran dan pemerataan keahlian belum terlaksana karena model manajemen SDM melalui kompetensi belum diterapkan.

<i>MATERIAL</i>	<p>Menejemen perusahaan telah menegaskan bahwa pemanfaatan material yang ada dengan harga yang murah harus dapat dijadikan produk yang bernilai kompetitif.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kendala dihadapi saat harus melakukan pengembangan produk dengan material yang sama dengan karakteristik yang rendah untuk menghasilkan hasil produk yang bernilai tinggi. • Keahlian SDM dibidang penelitian masih rendah, penelitian yang dilakukan sekarang ini masih menggunakan pengalaman masa lalu baik internal maupun eksternal oleh perusahaan lain yang sejenis. • Kurangnya kemampuan karyawan terkait untuk dapat menggali potensi-potensi produk unggulan yang bernilai kompetitif. • Belum terlihat adanya ukuran yang nyata akan kemampuan yang dimiliki karyawan. • Model kompetensi belum diterapkan untuk mengukur keahlian, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan berdasarkan standarnya.
<i>METHODE</i>	<p>Kinerja Menejemen SDM implementasinya belum optimal (46.4%).</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Menejemen SDM yang sekarang ini diterapkan belum tepat sasaran. • Pembagian peran pada tiap-tiap fungsi ada yang tumpang tindih. • Job Desc yang telah tersusun belum mengaspirasikan tugas yang harus dilakukan oleh setiap jabatan yang dibutuhkan dalam organisasi perusahaan. • Karena Job Descnya kurang tepat maka berdampak kepada kesulitan dalam menentukan pengetahuan, skill dan keahlian yang dimiliki oleh setiap jabatan. Mungkin hal ini yang menyulitkan proses pembuatan model kompetensi sebelumnya.
<i>MONEY</i>	<p>Sejauh ini perusahaan telah banyak menginvestasikan modalnya untuk mengirimkan karyawan dalam pelatihan baik didalam negeri maupun diluar negeri namun belum tepat sasaran. Pihak Manejemen perusahaan telah berkomitmen dalam upaya pengembangan bisnis dan SDM dan ditegaskan pula tidak mempermasalahkan biaya sejauh memiliki nilai tambah ekonomi (<i>EVA / Economic Added Value</i>) baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan.</p>
<i>ENVIRONMENT</i>	<p><i>Environment</i> diartikan sebagai lingkungan dan budaya</p>

	<p>kerja yang tumbuh dan berkembang diperusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mempengaruhi mental karyawan untuk lebih giat belajar dalam mengembangkan dirinya. • Karyawan berfikir dengan giat menambah ilmu belum tentu meningkatkan penghasilannya. • Belum adanya mekanisme yang dapat menginspirasi nilai tambah karyawan yang mau meningkatkan kemampuan dirinya secara optimal. <p>Dasar acuan standardpun perlu dibuat, untuk itu Model kompetensi perlu dibuat dalam upaya memberikan apresiasi karyawan tersebut. Sehingga terlihat perbedaannya mana yang harus diberikan apresiasi, diberikan pengembangan atau dilakukan penggantian bagi karyawan yang tidak mampu menunjukkan kinerja yang sudah distandarkan.</p>
--	--

Dari hasil rumusan diatas dapat disimpulkan bahwa agar perusahaan memiliki keberadaan yang kuat dan terus berkembang maka dibutuhkan model manajemen pengembangan SDM yang baik untuk mensejajarkan dengan perusahaan-perusahaan yang berkelas, untuk itu penyusunan kompetensi perlu dilakukan secara tepat dan terarah.

5.2. Analisis Berbagai Persyaratan

Analisis persyaratan yang dilakukan meliputi analisis visi, misi, strategi bisnis dan komitmen perusahaan, adapun proses analisis dapat digambarkan sbb :



5.2.1 Analisis Persyaratan Visi

Visi

”Menjadi Perusahaan yang terkemuka dalam memproduksi dan memasarkan produk-produk unggulan penunjang industri biji plastik dengan proses dan teknologi maju didukung oleh inovasi Research & Development yang handal dan SDM yang kompeten sehingga mampu memberikan nilai tambah optimal bagi semua *stakeholder*”.

Tabel 1.5. Penurunan Kompetensi Dari Analisis Visi

Perilaku Organisasi / Perusahaan	Perilaku SDM	Kompetensi
Menjadi perusahaan yang terkemuka berarti bertujuan mensejajarkan diri dan dengan perusahaan – perusahaan kelas global dalam hal sistem manajemen perusahaan, pengembangan SDM, teknologi, dan produk	1. Memerlukan SDM yang mampu bersaing secara global, meliputi kemampuan berkomunikasi, penguasaan dan pengembangan teknologi produk terkini.	ACH CRT INT INF CT CSO
	2. Memerlukan SDM yang mampu menerapkan mengembangkan manajemen pengelolaan SDM perusahaan.	ACH CRT CT
	3. Memerlukan SDM yang mampu mengikuti perkembangan global akan teknologi produk yang dihasilkan.	INF ACH CT INT
	4. Memerlukan SDM yang memiliki komitmen yang tinggi.	CRT CSO OC ING
	5. Memerlukan SDM yang mampu bekerjasama secara (Teamwork).	OC TW
	6. Memerlukan SDM yang memiliki loyalitas untuk bersama-sama memajukan dan mengembangkan perusahaan.	CL ING OC TW

	<p>7. Memerlukan SDM yang mampu melakukan pengembangan dibidang manajemen SDM global.</p> <p>8. Memerlukan SDM yang mampu mengupayakan kualitas secara berkesinambungan baik kualitas SDM, produk dan pelayanan yang diberikan.</p> <p>9. Memerlukan SDM yang secara terus menerus mampu mengembangkan teknologi dan inovasi terapan secara terus menerus.</p> <p>10. Memerlukan SDM yang memiliki semangat dan motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan dan mengembangkan perusahaan.</p>	<p>ACH CRT INT CRT CT</p> <p>AT CO CRT INT CT</p> <p>CSO CRT AT CO ACH</p> <p>ACH CO OC ING</p>
<p>Menempatkan diri sebagai perusahaan penunjang produk-produk masterbatch dan polymer compound dengan proses dan teknologi maju serta inovasi pengembangan produk. Berarti sebagai perusahaan yang menjadi penunjang utama PT IALK secara kontinue melakukan terobosan-terobosan produk unggulan untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya.</p>	<p>1. Memerlukan SDM yang mampu membaca kebutuhan pelanggan dan pengembangan produk yang akan dihasilkan pelanggan.</p> <p>2. Memerlukan SDM yang mampu mencari terobosan produk baru terkini.</p> <p>3. Memerlukan SDM yang kreatif dan mampu mengeluarkan ide-ide inovasi.</p> <p>4. Memerlukan SDM yang mampu memahami penanganan kepuasan pelanggan.</p> <p>5. Memerlukan komitmen karyawan yang mampu bersama-</p>	<p>CO CRT AT INT INF</p> <p>CRT INF ACH INT</p> <p>CRT INF</p> <p>CO INF INT</p> <p>OC ING</p>

	<p>sama menempatkan timnya menjadi perusahaan penunjang.</p> <p>6. Memerlukan SDM yang selalu berkomitmen akan kepuasan pelanggan</p> <p>7. Memerlukan SDM yang berkomitmen Peduli akan keinginan dan kebutuhan pelanggan.</p> <p>8. Memerlukan SDM yang memahami kekurangan dan kelebihan pelanggan.</p> <p>9. Memerlukan SDM yang mampu mencari informasi tentang trend kebutuhan pelanggan.</p> <p>10. Memerlukan SDM yang mampu mencari informasi trend pasar produk unggulan terkini.</p> <p>11. Memerlukan SDM yang mampu mencari teknologi terkini untuk produk yang dihasilkan.</p> <p>12. Memerlukan SDM yang mampu memahami teknologi terkini yang digunakan pesaing.</p> <p>13. Memerlukan SDM yang mampu memahami trend konsumsi bahan baku plastik dan substitusi yang ramah lingkungan.</p>	<p>CSO INT</p> <p>CO INT CRT</p> <p>INT CSO</p> <p>INF CO CSO CRT AT</p> <p>INF CRT AT CO</p> <p>AT INF CRT</p> <p>INF CRT</p> <p>INF CRT</p>
Menjadi perusahaan penghasil Masterbatch dan polymer compound yang didukung oleh kualitas SDM yang kompeten.	1. Memerlukan SDM yang berkeinginan mengembangkan kemampuan dirinya secara berkelanjutan.	ACH INT CRT

<p>Berarti PT IALK melalui pengelola SDM nya selalu mengikuti perkembangan kebutuhan akan kompetensi karyawan untuk menjadikan SDM kelas dunia.</p>	<p>2. Memerlukan SDM yang mampu memahami pengelolaan SDM kelas dunia.</p>	<p>CRT INT CSO</p>
	<p>3. Memerlukan SDM yang mampu melakukan pengembangan dan pengelolaan Kompetensi SDM kelas Dunia.</p>	<p>CT CRT ACH</p>
	<p>4. Memerlukan SDM yang mampu mencari informasi pengembangan SDM kelas dunia.</p>	<p>INF INT CRT</p>
	<p>5. Memerlukan SDM yang mampu membaca peluang-peluang pengembangan SDM.</p>	<p>CRT INT INF</p>
	<p>6. Memerlukan SDM yang mampu memabaca dan memahami perubahan.</p>	<p>CRT INT</p>
	<p>7. Memerlukan SDM yang memiliki semangat daya juang yang tinggi</p>	<p>ACH CRT INT</p>
	<p>8. Memerlukan SDM yang memiliki loyalitas yang tinggi untuk mengikuti perkembangan di era persaingan global.</p>	<p>ING OC ACH</p>
	<p>9. Memerlukan SDM yang mampu bekerja secara professional dalam menghasilkan produk yang berkualitas, pelayanan yang prima dan dapat memposisikan dirinya menjadi asset perusahaan.</p>	<p>CO CRT CT ACH ING OC</p>
	<p>10. Memerlukan SDM yang secara berkesinambungan mau dan mampu mengembangkan kompetensi dirinya.</p>	<p>ACH CO OC CRT CL</p>

	11. Memerlukan SDM yang secara konsisten peduli terhadap tuntutan kompetensi dalam upaya menjunjung tinggi kepuasan pelanggan.	ACH CO CSO ING OC
Implementasi proses dan teknologi didukung oleh Inovasi R&D yang handal dan kompeten untuk memberikan nilai tambah yang optimal bagi semua stakeholder berarti Manajemen PT IALK terus menerus mengupayakan keuntungan-keuntungan bagi semua pihak dan kemaslahatan orang banyak yang menjadi lingkup stakeholdernya.	<p>1. Memiliki SDM yang memiliki kemampuan dalam hal pengembangan produk.</p> <p>2. Memiliki SDM yang handal dalam mengantisipasi perkembangan system dan teknologi terkini.</p> <p>3. Memerlukan SDM yang berkomitmen untuk maju, berkembang dan berprestasi sehingga menguntungkan stakeholder dalam berbagai hal.</p> <p>4. Memiliki SDM yang mampu mengoptimalkan diri dalam mencurahkan kemampuan dirinya.</p> <p>5. Memerlukan SDM yang mau dan mampu bekerja secara tim profesional.</p> <p>6. Memiliki SDM yang memahami bahwa karyawan adalah bagian dari stakeholder yang memiliki tujuan yang sama dalam upaya memajukan perusahaan dan mensejahterakan semua pihak.</p> <p>7. Memiliki SDM yang mau dan mampu untuk bersinergi, bekerjasama, saling mempercayai dan saling menyemangati.</p> <p>8. Memiliki SDM yang profesional</p>	<p>CT CRT</p> <p>CRT INT</p> <p>ING OC ACH</p> <p>ACH INT</p> <p>OC CL ING</p> <p>OC CO INF ING</p> <p>OC INT ING</p> <p>OC</p>

	dan mampu menempatkan dirinya sebagai aset bagi perusahaan.	INT ING
--	---	------------

Tabel 1.6. Rekapitulasi Kompetensi dari Penurunan Visi

Kompetensi yang dibutuhkan berdasarkan Analisis Visi		
1.	<i>ACH (Achievement Orientation)</i>	16
2.	<i>AT (Analitical Thinking)</i>	6
3.	<i>CL (Change Leadership)</i>	3
4.	<i>CO (Concern For Order)</i>	15
5.	<i>CRT (Creativity)</i>	27
6.	<i>CSO (Customer Service Orientation)</i>	8
7.	<i>CT (Conceptual Thinking)</i>	8
8.	<i>INF (Information Seeking)</i>	14
9.	<i>ING (Integrity)</i>	12
10.	<i>INT (Initiative)</i>	20
11.	<i>OC (Organization Commitment)</i>	14
12.	<i>TW (Team Work)</i>	2

5.2.2 Analisis Peryaratan Misi

Misi

”Memproduksi dan memasarkan produk-produk unggulan penunjang industri plastik serta didukung oleh portofolio produk yang beragam serta jaringan distribusi yang luas”.

Tabel 1.7. Penurunan Kompetensi Dari Analisis Misi

Perilaku Organisasi / Perusahaan	Perilaku SDM	Kompetensi
PT IALK memproduksi dan memasarkan produk-produk unggulan berarti PT IALK berkomitmen menghasilkan produk-produk yang berkualitas yang dipasarkan.	1. Memerlukan SDM yang berpegang teguh dalam menerapkan system pengendalian mutu dengan benar dan tepat.	CO CSO CT ING
	2. Memerlukan SDM yang berkomitmen melaksanakan sistem manajemen mutu	ING OC CT

	berdasarkan standard ISO dan OHSAS terkini yang diterapkan.	
	3. Memerlukan SDM yang menjunjung tinggi falsafah "Mutu atau Mati".	CT ING
	4. Memiliki SDM yang mampu memahami kebutuhan dan kualitas produk dan jasa yang diinginkan pelanggan.	CT CRT NT CO CSO
	5. Memerlukan SDM yang mampu mengawasi dengan benar dan tepat pada setiap proses dan melakukan pengendalian mutu sesuai standard.	CT CSO CO ING
	6. Memerlukan SDM yang mampu mencari informasi mengenai implementasi dan pengembangan sistem mutu produk dan jasa secara efektif dan efisien.	INF INT CRT
	7. Memerlukan SDM yang mampu memahami ceruk pasar sehingga produk yang dipasarkan menjadi pilihan utama bagi pelanggan.	INT INF CRT
	8. Membutuhkan SDM yang mampu membaca dan menerjemahkan informasi atas pengembangan kebutuhan pelayanan dan produk oleh pelanggan terkini dan masa yang akan datang.	INT INF CRT AT
	9. Memiliki SDM yang gigih dan bermotivasi tinggi dalam upaya melakukan proses-proses dari mulai supply proses sampai dengan pemasaran.	ACH ING INT OC
	10. Memerlukan SDM yang mampu	CT

	<p>menerapkan teknologi terkini dalam menghasilkan produk unggulan.</p> <p>11. Memerlukan SDM yang mampu melakukan efisiensi dan efektifitas dalam segala bidang sehingga mutu produk dan pelayanan dapat dicapai.</p>	<p>CO</p> <p>INT CRT ACH</p>
<p>PT IALK memiliki portofolio produk yang beragam. Berarti PT IALK berupaya secara kontinu untuk memahami dan memenuhi kebutuhan produk-produk Biji Plastik yang beragam.</p>	<p>1. Memerlukan SDM yang memahami keragaman kebutuhan pelanggan berdasarkan teknologi yang digunakan oleh pelanggan.</p> <p>2. Memerlukan SDM yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap keberadaan perusahaan sebagai perusahaan yang selalu berkomitmen kepada kebutuhan pelanggan.</p> <p>3. Memerlukan SDM yang secara berkelanjutan mampu mencari hal-hal baru terkait pengembangan produk yang dibutuhkan pelanggan.</p> <p>4. Memerlukan SDM yang mampu menguasai teknologi terkini dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan.</p> <p>5. Memerlukan SDM yang dapat meyakinkan dari segi benefit kepada seluruh stakeholder atas keragaman produk yang dihasilkan.</p> <p>6. Memerlukan SDM yang dapat memahami dampak positif dan negatif dari keragaman produk yang dihasilkan.</p>	<p>CSO AT CT</p> <p>ING OC CO CSO</p> <p>INT INF CRT</p> <p>CT CO CRT INT</p> <p>CO OC CSO</p> <p>CT CO INT</p>

	<p>7. Memerlukan SDM yang mampu mengambil tindakan akan perubahan trend atas produk yang dihasilkan.</p> <p>8. Memerlukan SDM yang kreatif untuk menumbuhkembangkan keragaman produk berdasarkan kebutuhan pelanggan.</p>	<p>CRT CO INT</p> <p>CRT INT</p>
<p>PT IALK memiliki jaringan distribusi yang luas. Berarti PT IALK berkomitmen untuk menerapkan ontime delivery sehingga dapat mengurangi lead time yang diakibatkan oleh proses pengiriman, hal ini juga untuk memberikan jaminan bahwa PT IALK dekat dengan pelanggan.</p>	<p>1. Memerlukan SDM yang berkomitmen kepada <i>on time delivery</i>.</p> <p>2. Memerlukan SDM yang mampu memahami area-area pengiriman kepada pelanggan.</p> <p>3. Memerlukan SDM yang memahami karakteristik dan birokrasi serta system pengiriman.</p> <p>4. Memerlukan SDM yang memahami fungsi QCDSM terkait pemenuhan kebutuhan dan mengupayakan kepuasan pelanggan, dari mulai pemesanan, pengiriman barang.</p> <p>5. Memerlukan SDM yang mampu memahami informasi-informasi terkini terkait pengiriman.</p> <p>6. Memiliki SDM yang selalu memiliki alternatif tindakan atas pengiriman yang dilakukan, karena pelanggan selalu berfikir barang diterima tepat waktu dan permasalahan pengiriman menjadi tanggungjawab pengirim.</p>	<p>CSO CO INT</p> <p>INF CRT INF</p> <p>CT INT CO</p> <p>CO CSO INT</p> <p>INF INT CRT</p> <p>CRT INF ING</p>

Tabel 1.8.. Rekapitulasi Kompetensi dari Penurunan Misi

Kompetensi yang dibutuhkan berdasarkan Analisis Misi		
1.	<i>ACH (Achievement Orientation)</i>	2
2.	<i>AT (Analitical Thinking)</i>	2
3.	<i>CL (Change Leadership)</i>	
4.	<i>CO (Concern For Order)</i>	12
5.	<i>CRT (Creativity)</i>	12
6.	<i>CSO (Customer Service Orientation)</i>	8
7.	<i>CT (Conceptual Thinking)</i>	10
8.	<i>INF (Information Seeking)</i>	8
9.	<i>ING (Integrity)</i>	10
10.	<i>INT (Initiative)</i>	15
11.	<i>OC (Organization Commitment)</i>	4
12.	<i>TW (Team Work)</i>	

5.2.3. Analisis Persyaratan Strategi Bisnis

Strategi Bisnis Perusahaan

Produk : Pelanggan dapat melakukan pemesanan produk sesuai kehendak/pesanan /karakteristik/modifikasi material dari pelanggan (Customized Product) sehingga dapat diaplikasikan dengan benar dan tepat di perusahaan pelanggan terkait variasi produk dan fungsi penggunaan produk tersebut”.

Pemasaran : perusahaan lokal yang didukung jaringan bisnis internasional dan mengikrarkan untuk menjadi pemasok ”One Stop Shop” dengan memberikan pelayanan yang prima

Tabel 1.9. Penurunan Kompetensi Dari Analisis Strategi Bisnis

Perilaku Organisasi / Perusahaan	Perilaku SDM	Kompetensi
Berarti PT IALK berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan pelanggan berdasarkan spec yang diinginkan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memerlukan SDM yang secara berkelanjutan mencari informasi-informasi terkini atas kebutuhan pelanggan dan teknologi produksi yang digunakannya. 2. Memerlukan SDM yang mampu memberikan saran-saran kepada 	<p>INF INT CRT</p> <p>CSO INT</p>

	<p>pelanggan atas penggunaan produk berdasarkan karakteristik proses dan teknologi produksi yang dimiliki pelanggan.</p> <p>3. Memerlukan SDM yang mampu dan trampil dibidangnya untuk menghasilkan produk unggulan.</p> <p>4. Memerlukan SDM yang memiliki komitmen bahwa pelanggan adalah raja.</p> <p>5. Memerlukan SDM yang mampu bahu membahu dan bekerjasama dalam upaya mengemban tugas dari perusahaan.</p> <p>6. Memerlukan SDM yang mampu meyakinkan stakeholder melalui pencapaian produktifitas yang memuaskan.</p> <p>7. Memerlukan SDM yang mampu memahami perkembangan produk masterbatch & polymer compound.</p> <p>8. Memerlukan SDM yang memiliki keyakinan bahwa SDM adalah asset utama yang menjadi penggerak kemajuan perusahaan dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan.</p>	<p>CRT</p> <p>CRT CT INT</p> <p>CSO CRT INT OC ING INT</p> <p>ACH OC INT</p> <p>CT AT INF CRT</p> <p>ING CSO</p>
<p>Berarti PT IALK sangat peduli terhadap manfaat dari produk yang dihasilkan dapat diaplikasikan seoptimal mungkin oleh pelanggan.</p>	<p>1. Memerlukan SDM yang sangat memahami karakteristik produk-produk yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya.</p> <p>2. Memerlukan SDM yang mampu meyakinkan pelanggan atas produk yang dihasilkan dapat diaplikasikan dan menjadi nilai tambah dan keuntungan bagi</p>	<p>CT CRT</p> <p>CT INT CRT CSO</p>

	<p>pelanggan.</p> <p>3. Memiliki SDM yang mampu mencari informasi –informasi dan karakteristik terkait kebutuhan pelanggan atas produk.</p> <p>4. Memerlukan SDM yang mampu menjadi partner pelanggan dalam upaya menyelesaikan masalah yang dihadapi terkait produk yang digunakan.</p>	<p>INF CRT INT</p> <p>ING CSO</p>
<p>Berarti PT IALK bertekad untuk menjadi pemasok utama yang dapat memberikan solusi & kemudahan bagi para pelanggannya untuk mendapatkan produk-produk Biji Plastik dengan pelayanan prima / kelas dunia.</p>	<p>1. Memerlukan SDM yang mampu mencari informasi terkini kinerja pesaing di bidang yang sama.</p> <p>2. Memerlukan SDM berkomitmen tinggi dan mampu berkreasi dan berinisiatif karena tumbuh berkembangnya perusahaan bergantung kepada Kualitas SDMnya.</p> <p>3. Memerlukan SDM yang memiliki tekad untuk tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan.</p> <p>4. Memerlukan SDM yang memiliki semangat yang tinggi dalam menghasilkan produk-produk unggulan sehingga dapat menjadi pemasok besar dalam bisnis Biji Plastik.</p> <p>5. Memerlukan SDM yang mampu meyakinkan pelanggan sehingga PT.IALK menjadi pilihan utama sebagai pemasok produk yang berkualitas.</p> <p>6. Memerlukan SDM yang mampu mencari informasi-informasi</p>	<p>INF INT</p> <p>ACH OC ING</p> <p>ING OC</p> <p>ACH CRT INT</p> <p>CT OC CO</p> <p>INF INT</p>

	<p>perilaku dan integritas SDM perusahaan kelas dunia.</p> <p>7. Memerlukan SDM yang mampu dan mau berubah dan berkembang untuk menjadikan dirinya SDM kelas dunia.</p> <p>8. Memerlukan SDM yang memiliki komitmen tinggi kepedulian dan kebanggaan serta rasa memiliki kepada perusahaannya.</p> <p>9. Memerlukan SDM yang memiliki mental dan motivasi yang kuat untuk menjadi yang terbaik dan unggulan.</p>	<p>CRT</p> <p>CL CRT INF INT</p> <p>OC ING</p> <p>ING CRT INF</p>
<p>Berarti PT IALK bertekad untuk menjadikan dirinya sejajar dengan perusahaan-perusahaan berkelas global yang didukung oleh jaringan bisnis internasional.</p>	<p>1. Memerlukan SDM yang mampu melakukan pengelolaan-pengelolaan SDM untuk menjadikan SDM kelas global.</p> <p>2. Memerlukan SDM yang memiliki semangat dan motivasi yang tinggi untuk menjadi SDM kelas global.</p> <p>3. Membutuhkan SDM yang kreatif dan memiliki inisiatif dalam upaya mengembangkan diri untuk menghasilkan produk/ jasa yang berkualitas kelas global.</p> <p>4. Membutuhkan SDM yang memiliki mental yang kuat untuk dapat bersaing secara sehat sebagai SDM kelas global.</p> <p>5. Memerlukan SDM yang mau bahu membahu dan bekerjasama untuk membangun dan mengembangkan perusahaannya.</p> <p>6. Memerlukan SDM yang tangguh</p>	<p>CRT CT</p> <p>ACH ING CRT INT</p> <p>INT CRT ACH</p> <p>CL CRT INT</p> <p>OC ING</p> <p>ING</p>

	dalam menghadapi perubahan-perubahan baik internal maupun eksternal.	OC CRT INT
--	--	------------------

Tabel 1.10.. Rekapitulasi Kompetensi Dari Penurunan Strategi Bisnis

Kompetensi yang dibutuhkan berdasarkan Analisis Misi		
1.	<i>ACH (Achievement Orientation)</i>	5
2.	<i>AT (Analitical Thinking)</i>	1
3.	<i>CL (Change Leadership)</i>	2
4.	<i>CO (Concern For Order)</i>	1
5.	<i>CRT (Creativity)</i>	17
6.	<i>CSO (Customer Service Orientation)</i>	5
7.	<i>CT (Conceptual Thinking)</i>	6
8.	<i>INF (Information Seeking)</i>	7
9.	<i>ING (Integrity)</i>	10
10.	<i>INT (Initiative)</i>	16
11.	<i>OC (Organization Commitment)</i>	8
12.	<i>TW (Team Work)</i>	5

5.2.4. Analisis Persyaratan Komitmen Perusahaan

PT IALK Jakarta berkomitmen untuk melakukan eksplorasi ide-ide inovasi dan pengembangan produk yang dipasarkan tidak hanya didalam negeri tapi keluar negeri. Perusahaan lokal yang didukung jaringan bisnis internasional dan mengikrarkan untuk menjadi pemasok "One Stop Shop" dengan memberikan pelayanan yang prima bahkan pelanggan dapat melakukan pemesanan produk sesuai kehendak/ pesanan/ karakteristik/ modifikasi material dari pelanggan (*Customized Product*) sehingga dapat diaplikasikan dengan benar dan tepat diperusahaan pelanggan terkait variasi produk dan fungsi penggunaan produk tersebut. PT. IALK Jakarta berkomitmen untuk:

1. Secara konsisten meningkatkan kualitas produk dan pelayanan.

2. Selalu siap dalam memberikan respon atas perkembangan kebutuhan pelanggan
3. Memastikan terciptanya kesehatan dan keselamatan kerja karyawan dan lingkungan sekitar.
4. Melakukan inovasi dan peningkatan yang berkelanjutan.

Tabel 1.11. Penurunan Kompetensi Dari Analisis Komitmen Perusahaan

Perilaku Organisasi / Perusahaan	Perilaku SDM	Kompetensi
Berarti PT IALK berkomitmen untuk terus menerus berkembang melalui eksplorasi dan inovasi pengembangan produk.	1. Memerlukan SDM yang memiliki komitmen untuk terus menerus mencari informasi pengembangan produk.	OC INF INT ING
	2. Memerlukan SDM yang konsisten melakukan bereksplorasi dan berinovasi terhadap produk produk unggulan.	INT CRT
	3. Memerlukan SDM yang mampu mengeksplorasi pengembangan SDM secara tepat guna untuk menghasilkan produk-produk yang inovatif.	INT CRT CT
	4. Memerlukan SDM yang mempunyai semangat dan motivasi yang kuat untuk membentuk tim yang kuat.	ACH CRT INT
	5. Memerlukan SDM yang memiliki kepedulian terhadap pengembangan diri dan perkembangan perusahaan.	OC ACH INT
	6. Memerlukan SDM yang mampu memahami dan mengantisipasi persaingan dan perubahan yang	CL INT CT

	dihadapi dalam upaya membangun perusahaan yang kuat yang mampu bereksplorasi dan berinovasi yang tepat guna.	
Berarti PT IALK selalu melakukan respon terhadap keinginan dan keluhan pelanggan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membutuhkan SDM yang memahami secara benar arti dari pelayanan prima kepada pelanggan dan menerapkannya dalam berbagai aktifitas kerja. 2. Memerlukan SDM yang mampu menangani kebutuhan pelanggan dan bagaimana menyelesaikan permasalahan atas keluhan pelanggan. 3. Memerlukan SDM yang memiliki kompetensi yang optimal dalam upaya memberikan respon kepada pelanggan. 4. Memerlukan SDM yang dapat menempatkan pelanggan secara benar dan tepat. 5. Memerlukan SDM yang memiliki integritas dan keseriusan dalam menangani hal-hal terkait pelanggan. 	<p>CT CSO INT</p> <p>CSO INT CRT</p> <p>CT CRT INT</p> <p>CSO CO ING</p> <p>ING CO CSO</p>
Berarti PT IALK peduli akan kelestarian alam.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memerlukan SDM yang mampu mencari informasi-informasi dan teknologi terkini dampak langsung yang ditimbulkan dari proses produksi baik yang dilakukan di perusahaan sendiri maupun di pelanggan. 2. Memerlukan SDM yang mampu mengeksplorasi untuk mendapatkan produk-produk yang ramah lingkungan. 3. Memerlukan SDM yang peduli 	<p>INF INT CRT</p> <p>CT AT CRT INT CHSE</p> <p>CHSE</p>

	akan kelestarian lingkungan dan menerapkan persyaratan-persyaratan terkait kelestarian alam.	CRT INT CT
Berarti PT IALK peduli terhadap implementasi kesehatan dan keselamatan kerja dan lingkungan sekitar perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memerlukan SDM yang berkomitmen peduli akan kesehatan dan keselamatan diri dan karyawan lainnya dalam bekerja serta lingkungan sekitar. 2. Memerlukan SDM yang patuh dalam melaksanakan segala persyaratan dan instruksi terkait implementasi keselamatan dan kesehatan kerja. 3. Memerlukan SDM yang memahami bahwa dirinya adalah aset terbesar bagi perusahaan untuk itu harus menjaga keselamatan dan kesehatan dirinya dalam bekerja. 4. Memerlukan SDM yang memiliki inisiatif yang tinggi dalam upaya membentuk pribadi-pribadi yang sehat dan tangguh sehingga mampu lebih optimal dalam berkarya 	CHSE INT ING CO CHSE INT CHSE INT CRT OC INT CRT CHSE ING

Tabel 1.12.. Rekapitulasi Kompetensi Dari Penurunan Komitmen Perusahaan

Kompetensi yang dibutuhkan berdasarkan Analisis Komitmen Perusahaani		
1.	<i>ACH (Achievement Orientation)</i>	2
2.	<i>AT (Analitical Thinking)</i>	1
3.	<i>CL (Change Leadership)</i>	1
4.	<i>CO (Concern For Order)</i>	3
5.	<i>CRT (Creativity)</i>	10
6.	<i>CSO (Customer Service Orientation)</i>	4
7.	<i>CT (Conceptual Thinking)</i>	6
8.	<i>INF (Information Seeking)</i>	2
9.	<i>ING (Integrity)</i>	5
10.	<i>INT (Initiative)</i>	16
11.	<i>OC (Organization Commitment)</i>	3
12.	<i>TW (Team Work)</i>	
13.	<i>CHSE (Concern For Health Safety and Environment)</i>	6

5.3. Analisa Data Peninjauan Ulang

Proses peninjauan ulang kompetensi dilakukan melalui Forum Group Discussion dan distribusi kuesioner dengan jumlah responden yang digunakan adalah dari karyawan yang menjabat dari level kepala departemen sampai pimpinan tertinggi perusahaan. Data-data yang dibandingkan dan ditinjau ulang dalam analisa ini adalah :

1. Data kecenderungan kompetensi berdasarkan kecendrungan perilaku yang ditunjukkan.
2. Data FGD dari Tim Manajemen dan Tim Kepala Departemen
3. Data rekapitulasi kecendrungan Kompetensi melalui kuesioner

Adapun keempat sumber data dapat dijelaskan pada tabel sbb :

Tabel 1.13. Kecendrungan Kompetensi Berdasarkan Persyaratan Perusahaan

NO	Kompe Tensi	Visi	Misi	Strategi	Komit men	Jumlah
1.	ACH	16	2	5	2	25
2.	AT	6	2	1	1	10
3.	CL	3		2	1	6
4.	CO	15	12	1	3	31
5.	CRT	27	12	17	10	66
6.	CSO	8	8	5	4	25
7.	CT	8	10	6	6	30
8.	INF	14	8	7	2	31
9.	ING	12	10	10	5	37
10.	INT	20	15	16	16	67
11.	OC	14	4	8	3	29
12.	TW	2				2
13.	CHSE				6	6

Tabel 1.14. Ranking Kecenderungan Kompetensi Berdasarkan Persyaratan Perusahaan

NO	Kompe tensi	Visi	Misi	Strate gi	Komit men	Jumlah	Ranking
1	INT	20	15	16	16	67	1
2	CRT	27	12	17	10	66	2

3	ING	12	10	10	5	37	3
4	CO	15	12	1	3	31	4
5	INF	14	8	7	2	31	4
6	CT	8	10	6	6	30	5
7	OC	14	4	8	3	29	6
8	ACH	16	2	5	2	25	7
9	CSO	8	8	5	4	25	8
10	AT	6	2	1	1	10	9
11	CL	3		2	1	6	10
12	CHSE				6	6	11
13	TW	2				2	12

Tabel 1.15. Kecendrungan Kompetensi Berdasarkan Hasil Diskusi Kelompok (FGD)

KOMPETENSI	Kecendrungan Ranking Pilihan Responden	
	SKOR	RANKING
<i>ACH (Achievement Orientation)</i>	21	1
<i>AT (Analitical Thinking)</i>	11	9
<i>CHSE (Concern For Health Safety and Environment)</i>	9	10
<i>CL (Change Leadership)</i>	12	8
<i>TW (Team Work)</i>	9	10
<i>CO (Concern For Order)</i>	11	9
<i>CRT (Creativity)</i>	8	11
<i>CSO (Customer Service Orientation)</i>	8	11
<i>CT (Conceptual Thinking)</i>	19	2
<i>DEV (Developing Others)</i>	9	10
<i>DIR (Direction)</i>	12	7
<i>FLX (Flexibility)</i>	8	11
<i>IMP (Impact)</i>	7	12
<i>INF (Information Seeking)</i>	11	9
<i>ING (Integrity)</i>	18	3
<i>INT (Initiative)</i>	17	4
<i>IU (Individual Understanding)</i>	11	9
<i>OC (Organization Comitment)</i>	16	5

RB (Relationship Building)	9	10
SO (Strategic Orientation)	12	7
TL (Team Leader)	14	6

Keterangan : Total skor (poin) untuk tiap kompetensi adalah 21. Untuk jumlah skor yang kurang dari 21 berarti ada responden tidak memberikan skor nya untk kompetensi yang diajukan.

Tabel 1.16. Kecenderungan Kompetensi Berdasarkan Kuesioner

KOMPETENSI	Kecendrungan Ranking Pilihan Responden	
	SKOR	RANKING
ACH (Achievement Orientation)	21	1
AT (Analitical Thinking)	11	9
CHSE (Concern For Health Safety and Environment)	9	10
CL (Change Leadership)	12	8
TW (Team Work)	9	10
CO (Concern For Order)	16	5
CRT (Creativity)	14	6
CSO (Customer Service Orientation)	8	11
CT (Conceptual Thinking)	19	2
DEV (Developing Others)	9	10
DIR (Direction)	12	7
FLX (Flexibility)	8	11
IMP (Impact)	7	12
INF (Information Seeking)	11	9
ING (Integrity)	18	3
INT (Initiative)	17	4
IU (Individual Understanding)	11	9
OC (Organization Comitment)	6	13
RB (Relationship Building)	9	10
SO (Strategic Orientation)	12	7
TL (Team Leader)	6	13

Dari ke tiga data pada tabel dapat disimpulkan dan ditetapkan 6 kompetensi tertinggi yang menjadi kompetensi inti adalah sbb:

Tabel 1.17. Matriks Komposisi Skor Kompetensi

Persyaratan Perusahaan			FGD			KUESIONER		
KOMPE TENSI	RANK ING	SKOR	KOMPE TENSI	RANK ING	SKOR	KOMPE TENSI	RAN KING	SKOR
INT	1	67	ACH	1	21	ACH	1	21
CRT	2	66	CT	2	19	CT	2	19
ING	3	37	ING	3	18	ING	3	18
CO	4	31	INT	4	17	INT	4	17
INF	5	31	OC	5	16	CO	5	16
CT	6	30	TL	6	14	CRT	6	14

Dari data-data Matrik Komposisi Skor Kompetensi diatas dapat disimpulkan pada tabel sbb:

Tabel 1.18. Kecenderungan Kompetensi Berdasarkan Analisis Matrik Kompetensi Skor Kompetensi

KOMPETENSI	TOTAL SKOR	RANKING	PROSENTASE / BOBOT
INT	101	1	21.4%
CRT	80	2	17.0%
ING	73	3	15.5%
CT	68	4	14.4%
CO	47	5	10.0%
ACH	41	6	8.7%
INF	31	7	6.6%
OC	16	8	3.4%
TL	14	9	3.0%
TOTAL	471		100%

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya bahwa jumlah kompetensi inti yang dibentuk, ditetapkan jumlahnya adalah 6 kompetensi, berdasarkan penggabungan analisis kompetensi diatas terdapat 6 kompetensi terbesar berdasarkan rankingnya. Penetapan keenam kompetensi inti dijelaskan pada tabel sbb:

Tabel 1.19. Kompetensi Inti Berdasarkan 6 Rangkaing Tertinggi

KOMPETENSI	TOTAL SKOR	RANKING	PROSENTASE / BOBOT
CO	101	1	24.6%
INT	80	2	19.5%
CRT	73	3	17.8%
CT	68	4	16.6%
ACH	47	5	11.5%
ING	41	6	10.0%

5.4. Analisa Data Verifikasi

Perolehan kompetensi inti hasil perancangan merupakan analisis kecenderungan perilaku yang harus ditunjukkan oleh karyawan, untuk memperkuat model perancangan kompetensi inti yang telah disusun dilakukan pendekatan melalui *Assesment* yang bertujuan untuk:

- (1) Mendapatkan kondisi aktual antara kompetensi inti dengan performance yang ditunjukkan karyawan selama ini.
- (2) Mendapatkan keakuratan posisi bobot kompetensi inti mengacu kepada performance yang harus dilakukan perusahaan.
- (3) Mendapatkan keakuratan pendekatan perilaku yang harus ditunjukkan dalam menentukan level-level pada rentang “ *Low Performance*” s/d “*Top Performance*”.

Tabel 1.20. Kompetensi Inti (Versi Assesor)

KOMPETENSI	TOTAL SKOR	RANKING	PROSENTASE / BOBOT
CO	101	1	24.6%
INT	80	2	19.5%
CRT	73	3	17.8%
CT	68	4	16.6%
ACH	47	5	11.5%
ING	41	6	10.0%

Pertimbangan :

- (1) Kecendrungan perilaku yang ditunjukkan karyawan sekarang ini adalah kurang memfokuskan diri kepada keinginan pelanggan terkait pemenuhan kebutuhan, kualitas, kuantitas dan proses pengiriman.
- (2) Karyawan memiliki kemampuan dan potensi yang dapat ditujukan secara optimal namun inisiatif untuk melakukan / optimalisasi potensi yang harus ditunjukkan sangat fluktuatif dan cenderung rendah.
- (3) Latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki karyawan terutama karyawan kunci sudah sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk posisiposisi yang dibutuhkan namun optimalisasi potensi terkait kreatifitas, pemikiran konseptual dan integritas diri masih kurang.
- (4) Semangat dan daya juang karyawan untuk bekerja sebetulnya sudah sangat baik namun semangat kerja yang sudah baik tersebut belum ditunjang dengan optimalisasi potensi dan kemampuan yang dimiliki.

BAB VI.

HASIL RANCANGAN MODEL KOMPETENSI INTI

6.1. Model Kompetensi Inti Hasil Perancangan

Perpaduan kompetensi hasil pendekatan perilaku dengan hasil verifikasi dari tim Assesor menunjukkan adanya kesesuaian dan hubungan yang kuat antara data-data persyaratan terkait perusahaan, kecendrungan pilihan forum dan angket. Model kompetensi inti hasil perancangan yang telah ditetapkan terdiri dari 6 kompetensi tertinggi sbb :

Tabel 1.21. Kompetensi Inti Perjabatan

KOMPETENSI INTI	CO	INT	CRT	CT	ACH	ING
BOBOT	24.6%	19.5%	17.8%	16.6%	11.5%	10.0%
LEVEL JABATAN						
GM	5	5	5	5	5	5
Chief/Unit Manager	5	5	5	4	4	4
Manager	4	4	4	4	4	4
Supervisor – Superintendent	3	3	4	4	3	3
Leader-Foreman	2	3	2	2	2	2
Operator	1	2	1	1	1	1

Untuk mengukur pencapaian kompetensi inti pada tiap level jabatan digunakan kamus kompetensi sebagai rujukan standar, adapun muatan kamus kompetensi tersebut diuraikan pada tabel sbb:

Tabel 1.22. Kamus Kompetensi Inti berdasarkan tabel diatas

Concern for Order (CO)
<p><i>Definisi</i> adalah dorongan untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungannya. Ini dilakukan dengan memantau dan mengecek pekerjaan atau informasi, dan menekankan pada kejelasan peran, fungsi dan lain-lain.</p>

INDIKATOR PERILAKU				
Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Menunjukkan kepedulian terhadap keteraturan dan kejelasan	Memeriksa pekerjaan sendiri	Memeriksa pekerjaan sendiri atau pekerjaan orang lain	Memonitor data atau proyek-proyek	Mencari kekurangan dalam Informasi
<ul style="list-style-type: none"> • Memeriksa disiplin diri terhadap peraturan dan regulasi perusahaan • Bekerja untuk kejelasan (dalam bentuk kebijakan, manual, prosedur) • Mengusahakan kejelasan peran, tugas, data, informasi, seringkali dalam bentuk tertulis 	<ul style="list-style-type: none"> • Memeriksa ulang akurasi, ketepatan data, informasi, atau hasil kerja sendiri • Memastikan bahwa pekerjaan selaras dengan peraturan, regulasi dan SOP perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memonitor kualitas hasil kerja dan pekerjaan orang lain ▪ Melakukan pemeriksaan untuk memastikan apakah prosedur telah diikuti ▪ Mendokumentasikan dengan jelas dan rinci mengenai aktivitas diri sendiri dan orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memonitor kemajuan dari suatu proyek terhadap <i>milestones</i> dan batasan waktu (<i>deadlines</i>) • Memonitor data, menemukan kelemahan atau data yang hilang dan mencari informasi untuk melengkapinya 	<ul style="list-style-type: none"> • Menemukan kekurangan atau data yang hilang dan mencari informasi yang dibutuhkan

Initiative (INT)

Definisi

Inisiatif adalah dorongan untuk melakukan sesuatu yang melebihi tuntutan tugas, melakukan hal-hal yang tidak diminta oleh siapapun, yang dapat meningkatkan hasil kerja dan mencegah terjadinya masalah, atau menemukan/menciptakan peluang-peluang baru. Termasuk di dalamnya adalah keinginan untuk mengidentifikasi permasalahan dan peluang bisnis dan mengambil keputusan untuk bertindak. Dengan demikian, Inisiatif dapat dilihat dalam konteks bertindak proaktif dan bukan sekedar berpikir tentang suatu tindakan yang harus diambil di masa datang. Kerangka waktunya berkisar dari menyelesaikan program kerja yang sudah lampau atau saat ini sampai ke bertindak atas masalah atau peluang masa datang. Perencanaan strategis secara rutin/formal tidak termasuk dalam kompetensi ini.

INDIKATOR PERILAKU

<i>Level 1</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 3</i>	<i>Level 4</i>	<i>Level 5</i>
Menjawab masalah atau peluang saat ini	Sigap dalam situasi kritis	Bertindak sampai 1 – 3 bulan ke depan	Bertindak sampai 4 – 12 bulan ke depan	Bertindak lebih dari 1 tahun ke depan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengenal dan bertindak atas peluang saat ini ▪ Mengatasi hambatan untuk menjawab masalah yang ada, biasanya selesai dalam waktu sehari atau dua hari ▪ Bekerja untuk mengidentifikasi solusi atas permasalahan yang ada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bertindak cepat dan sigap dalam situasi krisis atau situasi yang sangat mendesak karena waktu yang pendek ▪ Bertindak dengan <i>sense of urgency</i> di mana orang lain cenderung untuk menunggu, mempelajari dulu situasinya dan berharap 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengantisipasi dan mengidentifikasi permasalahan atau peluang di 3 bulan ke depan; memikirkan langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mengantisipasinya 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengantisipasi, bertindak dan bersiap untuk masalah atau peluang spesifik yang mungkin muncul dalam kurun waktu 4-12 bulan ke depan; yang tidak nampak oleh orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengantisipasi masalah yang mungkin muncul dalam kurun waktu lebih dari 1 tahun ke depan

saat ini	masalah akan terselesaikan dengan sendirinya			
----------	--	--	--	--

Creativity (CRT)				
<p>Definisi</p> <p>Kreatifitas adalah kemampuan untuk menyadari, mencari atau menciptakan produk atau proses baru atau inovatif yang meningkatkan kinerja perusahaan. Fokusnya adalah pada merubah cara-cara yang diterima selama ini dalam melakukan sesuatu untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Hal ini meliputi menuntut dan mengkontribusikan pemikiran terbaru yang akan mendefinisi aturan yang menunjukkan karakter pendekatan perusahaan baik kepada pasar maupun kompetisi itu sendiri.</p>				
INDIKATOR PERILAKU				
<i>Level 1</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 3</i>	<i>Level 4</i>	<i>Level 5</i>
Menunjang inovasi	Membuat solusi yang kreatif	Menantang status quo	Berpikir secara kreatif	Mengaplikasikan kreatifitas untuk perbaikan
<ul style="list-style-type: none"> • Mencari masukan ide dari pihak lain dalam rangka membuat solusi yang lebih kreatif. • Mengembangkan dan memelihara lingkungan yang kreatif di antara karyawan untuk 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menunjukkan kreatifitas dengan melakukan sesuatu atau mengembangkan pendekatan-pendekatan baru yang unik, <i>cutting-edge</i>, dan baru bagi organisasi atau industri ▪ Menyeimbangkan kreatifitas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secara terus menerus bertanya dan menantang kecukupan dan kualitas berpikir yang tradisional dengan berdialog secara aktif dan bertanggung jawab ▪ Mengenali kesempatan untuk membuat 	<ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan beragam teknik dalam menghasilkan ide-ide (misal, analisa kebutuhan, identifikasi masalah, dan <i>brainstorming</i>). • Mengambil inisiatif untuk memahami produk, proses, dan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beradaptasi atau memodifikasi pendekatan-pendekatan konvensional untuk memperoleh hasil yang lebih baik ▪ Mengevaluasi kualitas pendekatan baru terhadap criteria untuk menentukan apakah pendekatan

<p>membantu menghasilkan ide, pandangan, dan kesempatan baru.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bekerja dengan pihak lain untuk merencanakan langkah-langkah yang dibutuhkan dalam mengimplementasikan ide baru. 	<p>dan penilaian; mau mencoba solusi baru yang belum dicoba sebelumnya - tapi menggunakan penilaian seseorang untuk mengevaluasi dan meminimalisasi resiko yang ditimbulkan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menggunakan konsep baru dalam membuat strategi pemasaran yang baru ▪ Berpikir akan biaya dan manfaat jangka pendek dan jangka panjang dalam mengimplementasikan ide kreatif 	<p>perbaikan, dan secara proaktif menawarkan ide-ide perbaikan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Berdebat atas masukan-masukan untuk memperoleh bermacam-macam alternatif tindakan dan konsekuensi (melakukan analisa sebab-akibat). 	<p>teknologi baru; mengidentifikasi kesempatan untuk menerapkannya di perusahaan</p>	<p>tersebut menjanjikan atau sebaiknya ditolak</p>
--	--	--	--	--

Conceptual Thinking (CT)

Definisi:

Adalah kemampuan untuk mengidentifikasi pola atau hubungan antar situasi yang tidak nampak dengan jelas kaitannya satu dengan yang lain. Ini termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi isu mendasar pada permasalahan yang rumit, menyimpulkan informasi yang beragam dan tidak lengkap menjadi sesuatu yang jelas, serta menciptakan konsep-konsep baru. Termasuk dalam hal ini adalah penggunaan kreativitas, penalaran konseptual atau induktif. Pemikiran Konseptual dapat dibentuk dari pengalaman kerja serta pengetahuan teknis dan bisnis, yang mengakibatkan karyawan dapat melihat kejelasan dalam situasi bisnis untuk menentukan langkah berikutnya.

INDIKATOR PERILAKU

<i>Level 1</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 3</i>	<i>Level 4</i>	<i>Level 5</i>
Menggunakan aturan-aturan dasar	Mengenali pola	Menerapkan rencana yang kompleks	Menyederhanakan data atau situasi yang kompleks	Menciptakan konsep-konsep baru
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menggunakan aturan sederhana, nalar dan pengalaman masa lampau dalam mengenali suatu masalah atau situasi ▪ Mengenali jika suatu peristiwa sekarang sama persis dengan peristiwa yang pernah terjadi di masa lampau 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mampu mengenali pola, tren atau ketidaksesuaian, ketika melihat suatu informasi atau situasi; dapat menggunakan analogi untuk membantu pemahaman ▪ Mengenali jika suatu peristiwa yang sekarang terjadi mempunyai kesamaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menerapkan pengetahuan dari teori atau tren masa lalu dalam melihat situasi sekarang ▪ Mengaplikasikan dan memodifikasi konsep/metode kompleks yang telah dipelajari secara tepat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membuat situasi atau ide yang kompleks menjadi jelas, sederhana dan mudah dimengerti ▪ Menggabungkan ide, permasalahan dan observasi menjadi penjelasan yang jelas dan berguna sehingga dapat dimengerti orang lain ▪ Menyampaikan observasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membuat konsep baru (yang tidak tampak jelas bagi orang lain dan yang tidak dipelajari dari pendidikan atau pengalaman kerja sebelumnya) untuk menjelaskan situasi atau memecahkan masalah ▪ Memikirkan sesuatu dengan cara yang sama

	atau berbeda dengan peristiwa yang pernah terjadi di masa lampau; dapat mengidentifikasi persamaan dan perbedaannya		atau pengetahuan yang kompleks dengan cara yang lebih sederhana <ul style="list-style-type: none"> Memadukan ide-ide dan informasi serta membuat data dari beberapa sumber menjadi lebih lengkap dan jelas 	sekali baru (<i>Break-through thinking</i>) <ul style="list-style-type: none"> Merubah paradigma dan memulai cara pemikiran yang baru
--	---	--	--	---

Achievement Orientation (ACH)

Definisi

Sebuah kepedulian untuk bekerja dengan baik atau untuk melebihi dari standar yang terbaik. Standar tersebut bisa menjadi kinerja masa lalu seseorang (menuju perbaikan); sebuah obyektif pengukuran (orientasi hasil), melebihi kinerja orang lain (kompetitif); menantang tujuan seseorang; atau bahkan apa belum pernah dilakukan oleh seseorang (inovasi)

INDIKATOR PERILAKU

<i>Level 1</i>	<i>Level 2</i>	<i>Level 3</i>	<i>Level 4</i>	<i>Level 5</i>
Keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan baik; Mengekspresikan perasan tentang kinerja	Menciptakan pengukuran diri sendiri dari yang terbaik	Memperbaiki kinerja	Menetapkan dan bekerja untuk memenuhi tujuan yang menantang	Membuat analisa cost-benefit dan melakukan tindakan dengan resiko yang terkalkulasi
<ul style="list-style-type: none"> Mencoba melakukan pekerjaan dengan baik atau benar 	<ul style="list-style-type: none"> Mengikuti dan mengukur hasil terhadap standar yang 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat perubahan yang spesifik dalam sistem atau dalam metode kerja 	<ul style="list-style-type: none"> Menantang' berarti sesuatu yang jelas, bukan tidak realistis atau tidak 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat keputusan, menetapkan prioritas atau memilih masukan dan

<ul style="list-style-type: none"> • Mengekspresikan keinginan untuk bekerja dengan lebih baik • Menunjukkan keinginan untuk belajar hal baru dan memperbaiki keahlian • Menunjukkan frustrasi atas kesediaan atau ketidakefisienan 	<p>terbaik yang bukan paksaan dari orang lain</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focus kepada cara yang tepat atau baru dalam memenuhi tujuan yang ditetapkan oleh manajemen 	<p>sendiri untuk memperbaiki kinerja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contoh seperti melakukan sesuatu lebih baik, cepat, dengan biaya yang lebih rendah, lebih efisien; atau memperbaiki kualitas, kepuasan pelanggan, moral, revenue, tanpa menetapkan tujuan yang spesifik 	<p> mungkin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merujuk kepada pengukuran yang spesifik dari kinerja dasar dibandingkan dengan kinerja yang lebih baik di kemudian hari (contoh: 'ketika saya yang mengerjakan, efisiensi 20%-sekarang naik menjadi 85%') • Mengejar pencapaian suatu standar yang unik (contoh: tidak seorangpun pernah melakukannya sebelumnya) 	<p>hasil yang terkalkulasi (contoh: konsiderasi yang eksplisit dari profit yang potensial, dan risk atau return-on-investment)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menganalisa hasil bisnis • Berkomitmen terhadap sumber daya dan/atau waktu yang besar (dalam situasi ketidakpastian) untuk meningkatkan keuntungan (contoh: memperbaiki kinerja, menuju tujuan yang menantang, dll
--	---	--	--	--

Integrity (ING)

Definisi

Integritas adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai yang dianggap penting walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan ini. Integritas menunjukkan bahwa tindakan seseorang sesuai dengan nilai-nilai yang diyakininya. Dengan kata lain, "satunya kata dengan perbuatan". Nilai-nilai ini dapat berupa nilai moral, nilai masyarakat, nilai kode etik profesi atau bisnis. Termasuk di dalamnya mengkomunikasikan maksud, ide dan perasaan secara terbuka dan langsung, dan dapat menerima keterbukaan dan kejujuran sekalipun dalam negosiasi yang sulit dengan pihak lain.

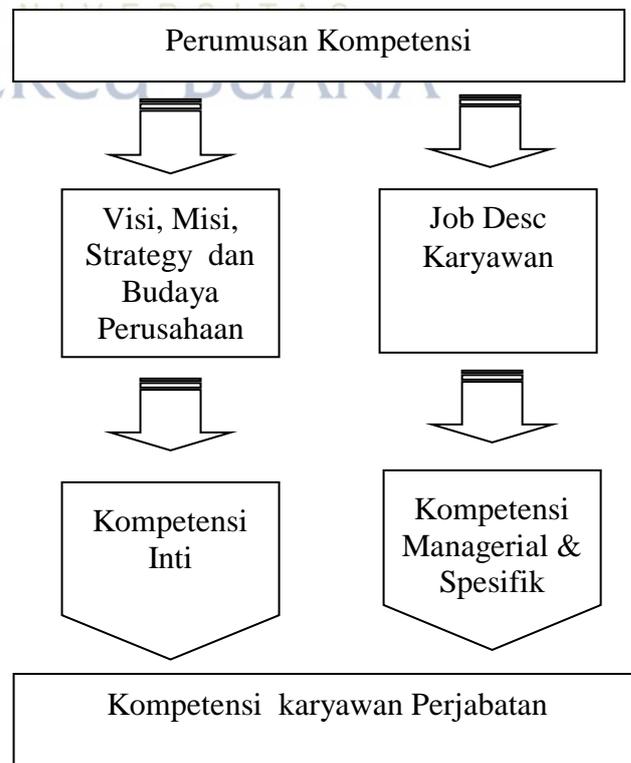
INDIKATOR PERILAKU				
Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Terbuka dan jujur mengenai situasi pekerjaan dengan konsisten	Menyelaraskan tindakan agar konsisten dengan nilai-nilai dan keyakinan	Bertindak sesuai nilai-nilai saat hal tersebut sulit untuk dilakukan	Bertindak berdasarkan nilai-nilai	Bertindak berdasarkan nilai-nilai sekalipun hal tersebut mengandung biaya dan risiko yang besar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengungkapkan apa yang dipikirkan sekalipun tidak diminta atau pada situasi yang tidak memungkinkan ▪ Berbagi wawasan, komentar mengenai pekerjaan walau saat itu mungkin lebih mudah untuk tidak bicara secara jujur mengenai sebuah situasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bangga menjadi orang yang dapat dipercaya ▪ Jujur dalam berhubungan dengan pelanggan ▪ Memperlakukan semua orang dengan adil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengakui secara terbuka kepada orang lain bahwa telah melakukan kesalahan, dikaitkan dengan nilai-nilai pribadi dan perusahaan ▪ Berbicara terang-terangan walaupun mungkin dapat menyinggung perasaan orang lain ▪ Tidak bersikap kompromi jika berhubungan dengan kode etik profesi dan bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memastikan adanya keterbukaan dalam transaksi bisnis, mengungkapkan biaya dan kekurangan yang ada, selain juga keuntunganya. ▪ Menghindari mempekerjakan atau, memecat seseorang yang memiliki produktifitas tinggi karena ia memiliki reputasi 'kurang bersih' 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mempertimbangkan untuk berhenti dari pekerjaan (menghentikan suatu - produk atau jasa, dll) karena terkait dengan praktek bisnis yang tidak etis ▪ Mempengaruhi orang yang lebih berkuasa dan berpengaruh untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai perusahaan

6.2. Pengoperasian / Penggunaan Model Kompetensi Inti

Penerapan model kompetensi inti digunakan bersamaan dengan model kompetensi lainnya yaitu model kompetensi manajerial dan kompetensi fungsional. Pengukuran kompetensi merupakan bagian dari pengukuran manajemen kinerja. Adapun tahap penerapan kompetensi inti yang tertuang dalam sistem manajemen kinerja dijelaskan sbb:

1. Pengukuran kompetensi karyawan yang tertera dalam Sistem Manajemen Kinerja/ *Performance Management System* (PMS) pada tiap level jabatan yang ada.
2. Pelaksanaan proses perumusan Kompetensi melibatkan Pemilik perusahaan, Manajemen Perusahaan dan Pimpinan Departemen, adapun tahapan Perumusan kompetensi digambarkan sbb :

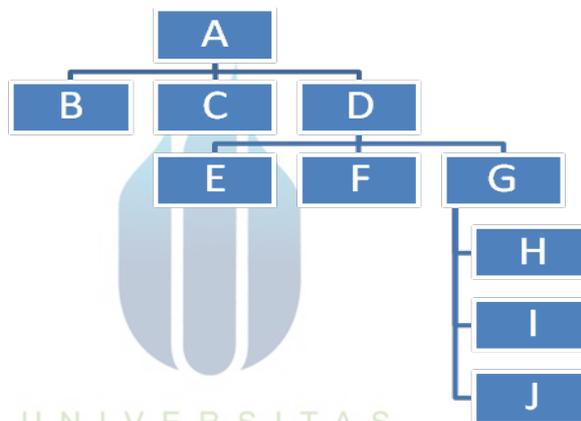
Gambar 2.8. Perumusan Kompetensi Inti



3. Teknis pengukuran kompetensi diukur/ dinilai oleh atasan langsungnya, digambarkan sebagai berikut :

- Pengukuran kompetensi karyawan B,C,D dilakukan A
- Pengukuran kompetensi karyawan E,F,G dilakukan D
- Pengukuran kompetensi karyawan H,I,J dilakukan G

Gambar 2.9. Teknis Pengukuran Kompetensi



4. Atasan langsung menjelaskan pengukuran yang dilakukan dan kondisi kompetensi yang dicapai bawahannya dibandingkan dengan standarnya. Kemudian kedua belah pihak.

- Apabila pengukuran kompetensi pada awal semester tidak memenuhi standar, atasan langsung dapat melakukan pengukuran kompetensi tambahan sebelum berakhirnya masa akhir semester.
- Jika tidak terjadi gap maka pengukuran kompetensi dilakukan kembali pada akhir semester.

5. Dept. HRD membuat laporan keseluruhan penilaian kompetensi karyawan (rekapitulasi) kepada manajemen paling lambat 1 bulan setelah masa akhir semester.

6. Apabila ada perubahan muatan-muatan yang tertuang dalam kompetensi, jika sudah disetujui maka pimpinan divisi dan atau dept terkait harus menginformasikan dan menyerahkan perubahan tersebut kepada dept. HRD paling lambat 2 minggu sebelum program pengukuran kompetensi dijalankan. Bila tidak ada informasi perubahan atas muatan-muatan yang tersebut maka muatan-muatan kompetensi yang diberlakukan sama dengan yang sebelumnya.

6.3. Analisa Hasil Rancangan Model Kompetensi Inti

Pengukuran keakurasian hasil model kompetensi inti dilakukan untuk mendapatkan hasil yang optimal menjadi nilai tambah ekonomi/ *EVA (Economic Added Value)*, dilakukan dengan cara *Concurrent validation* yaitu kompetensi-kompetensi diukur dengan mengaitkan hasil saat ini. Yang dibandingkan adalah KPI (Key Performance Indicator) atau Indikator Kinerja Kunci dengan Kompetensi dalam suatu jabatan.

Tabel 1.23. Pengukuran Kompetensi Karyawan

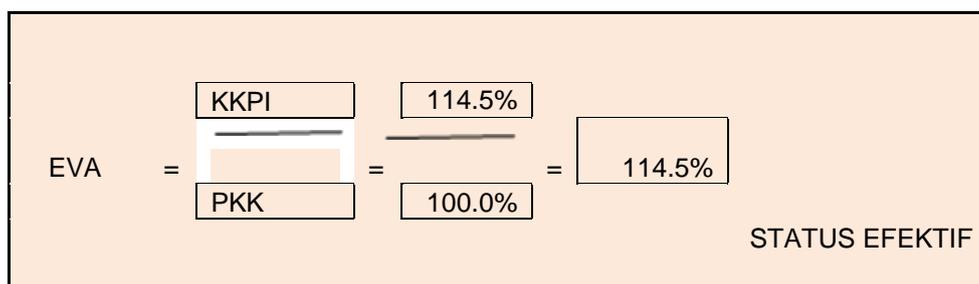
KOMPETENSI INTI	CO	INT	CRT	CT	ACH	ING
BOBOT	24.6%	19.5%	17.8%	16.6%	11.5%	10.0%
LEVEL JABATAN	KOMPETENSI STANDARD					
HRD Manager	4	4	4	4	4	4
	AKTUAL PECAPAIAN KOMPETENSI					
	4	4	4	4	4	4
SKOR	24.6%	19.5%	17.8%	16.6%	11.5%	10.0%
TOTAL	100.0%					

Tabel 1.24. Pengukuran KPI

KPI	TARGET	PENCA-PAIAN	SKOR	BO BOT	KEEFEKTIFAN		NILAI KPI
Ketersediaan SDM sesuai Permintaan	95	92	3	12.5	2.91	72.6%	36.3
Keakurasian proses rekrut & seleksi	97	96	4	10	3.96	99.0%	39.6
Tingkat Turn over karyawan	3	2	4	10	6.00	150.0%	60.0
Tingkat Keluhan ketidakpuasan pelayanan dept. SDM	5	5	4	10	4.00	100.0%	40.0
Tingkat Absensi Karyawan	2	1	4	10	8.00	200.0%	80.0
Keterlaksanaan program pelatihan karyawan	90	92	4	10	4.09	102.2%	40.9
Pencapaian produktifitas kerja	98	99	4	10	4.04	101.0%	40.4
Kefektifan model pengukuran kinerja karyawan (PMS)	100	99	4	15	3.96	99.0%	59.4
Pemenuhan kompetensi karyawan	80	85	4	12.5	4.25	106.3%	53.1

MERCU BUANA

RE RATA	114.5%	449.7
100		



Keterangan :

- EVA : *Economic Value Added* / Nilai tambah ekonomi
- KKPI : Keefektifan nilai KPI (*Key Performance Indicator*)
- PPK : Pngukuran Kompetensi karyawan

BAB VII.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian dan kajian mengenai Perancangan Kompetensi sampai terbentuknya Model Kompetensi Inti, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa:

1. Melakukan perbaikan dan berbenah diri untuk menghadapi persaingan bisnis global adalah mutlak jika tidak perusahaan terseok-seok dan tertatih-tatih menghadapi persaingan tersebut.
2. Organisasi perusahaan harus menganggap karyawan sebagai aset utama tumbuh dan berkembangnya suatu perusahaan sehingga harus ditata, diatur dengan pola-pola manajemen yang lebih terarah, dalam hal ini adalah manajemen sumberdaya manusia.
3. Visi, Misi, Strategi dan Budaya Perusahaan merupakan landasan utama yang menjadi sumber perencanaan sumberdaya manusia, terutama dalam pembentukan Kompetensi Inti yang dibutuhkan perusahaan. Jika Visi, Misi, Strategi dan Budaya Perusahaan mengalami perubahan maka kompetensi inti pun harus disesuaikan sehingga perancangan sistem program pengembangan sumberdaya manusia dapat terhubung.
4. Dalam proses perancangan Kompetensi Inti, kemungkinan-kemungkinan kompetensi yang muncul berasal dari persyaratan pada nomor 3, diturunkan menjadi perilaku perusahaan yang dibutuhkan hingga diturunkan lagi menjadi perilaku individu dalam organisasi perusahaan,

kemudian digabungkan dengan pendapat responden baik dengan pengisian kuesioner maupun diskusi kelompok. Agar lebih valid maka perlu dilakukan validasi dengan bantuan asesor yang ahli di bidangnya.

5. Perancangan Kompetensi Inti yang berlandaskan perilaku/ *behavior* akan menumbuhkan berbagai persepsi bagi para penilainya, meskipun sudah dilengkapi dengan kamus kompetensi, untuk itu setiap atasan langsung yang melakukan penilaian kompetensi kepada bawahan harus diberikan pelatihan bagaimana mengartikan / mempersepsikan secara benar, tepat dan sama mengacu kepada sumbernya yaitu Kamus Kompetensi yang telah disusun.

Hasil rancangan Kompetensi Inti ini harus memiliki nilai tambah ekonomis/ EVA (*Economic Value Added*) yang lebih terarah lagi dengan mengaitkan nilai rupiah karena waktu dan kesempatan dalam perolehan data sangat terbatas, maka saat ini penulis harus membandingkan saja (dengan metoda validasi *Concurrent Validation*) dengan pencapaian KPI/ *Key Performance Indicator*. Selanjutnya penulis berharap kepada manajemen perusahaan PT IALK Jakarta untuk dapat melakukan analisis manfaat Kompetensi Inti ditransaksikan dengan jumlah nilai rupiah yang dapat dicapai sehingga keefektifan penerapan Kompetensi Inti lebih mudah terlihat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous. *Artikel Inaplast*, E-Journal on-line melalui <http://www.Inaplast/article/import pp 2005> (12/13/09)
- Anonymous. *Diagram Tulang Ikan*, E-Journal on-line melalui <http://en.wikipedia/ishikawa diagram> (02/05/10)
- Berger, A, Lance, and Dorothy R Berger (2007), *Best Practice on Talent Management*, Jakarta, PPM
- Christianata Budiman (2007), *Strategi Bersaing di Era Hyper-Competition*, Jakarta, Materi Inisiasi Tutorial On-Line Universitas Terbuka.
- Dresler, Garry (2005), *Human Resources Management*, Practice Hall Inc 10th
- Gaspersz Vincent (2007), *Organizational Excellence*, Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama
- Ishikawa, Kauro, 1960, Fishbone Methode, E-Journal on-line melalui <http://quality.enr.state.nc.us> (02/05/10)
- Palan R, (2007), *Competency Management, Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta, PPM.
- Prahalad C.K. and Hamel Gary, In their 1990 article entitled, *The Care Competency of the Corporation*.
- Riana, K. E., (2007), *Kompetensi Inti*, Jakarta, Materi Inisiasi Tutorial On-Line Universitas Terbuka
- Riana, K. E., (2007), *Strategi Generik*, Jakarta, Materi Inisiasi Tutorial On-Line Universitas Terbuka
- Robbin, Stephen P, (2001), *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi kedelapan, Jilid I, Alih bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Jakarta, Prenhallindo.
- Spencer, M, Lyle and Signe, M, Spencer, (1993), *Competency at Work*, Boston, Mc Ber and Company.
- Sumarsono, M Sonny, (2004), *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, Jogjakarta, penerbit Graha Ilmu.

Umar, Husein (2008), *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Posivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*, Jakarta.:Penerbit PT Raja Grafindo Persada.



LAMPIRAN-LAMPIRAN



KUESIONER KARYAWAN

Tujuan:

1. Mengetahui kondisi SDM terkini dengan perkembangan dan pengembangan bisnis yang dilakukan perusahaan di era pasar Global.
2. Mengetahui perkembangan Penilaian Kinerja dan Pengembangan yang telah dilakukan berdasarkan hasil penilaian kinerja tersebut.
3. Mengetahui pendapat dari responden tentang pentingnya pembuatan Model Kompetensi.
4. Mengetahui siapa saja yang harus berkepentingan dalam penyusunan Kompetensi.
5. Mengetahui aspek-aspek yang dibutuhkan dalam penyusunan Model Kompetensi.
6. Mengetahui urgensi penyusunan Model Kompetensi bagi perusahaan.
7. Sebagai dasar informasi pembuatan Model Kompetensi Karyawan.

DATA RESPONDEN

1.	NAMA	
2.	JABATAN	
3.	TANGGAL PENGISIAN	

BISNIS BIJI PLASTIK

1. Bagaimana kondisi peluang bisnis ini di masa sekarang dan yang akan datang di pasar Global?
a. Sangat baik b. Baik c. Biasa saja d. Kurang baik
2. Berdasarkan produksi yang dihasilkan, apakah produk-produk PT IALK dapat bersaing di pasar Global?
a. Sangat baik b. Baik c. Biasa saja d. Kurang baik
3. Jika dibandingkan antara kualitas, harga dan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, apakah PT IALK masih memiliki nilai kompetitif?
a. Sangat b. Kompetitif c. Biasa saja d. Kurang Kompetitif

KEMAMPUAN SDM

4. Apakah karyawan-karyawan yang ada didapat/ dihasilkan dari proses seleksi yang tepat/ sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan mengacu kepada pendidikan, keahlian dan kompetensi yang telah distandarkan?
a. Sangat sesuai b. Sesuai c. Kurang sesuai d. Tidak sesuai
5. Bagaimana kondisi kemampuan dan kompetensi SDM dilihat dari kemampuan/ kompetensi yang telah ditunjukkan, apakah sudah memenuhi yang diharapkan?
a. Sangat sesuai b. Sesuai c. Kurang sesuai d. Tidak sesuai
6. Apakah sudah dilakukan penilaian secara berkala terkait progress dan pengembangan kemampuan dan kompetensi karyawan? Berdasarkan waktu pelaksanaannya.
a. Sangat sesuai b. Sesuai c. Kurang sesuai d. Tidak sesuai
7. Berdasarkan penilaian kinerja karyawan yang telah dilakukan, apakah pencapaian penilaian kinerja yang dicapai sudah sesuai / berbanding lurus dengan aktual produktifitas kerja yang dilakukan?
a. Sangat sesuai b. Sesuai c. Kurang sesuai d. Tidak sesuai

8. Jika terjadi ketidaksesuaian / GAP atas Penilaian Kinerja/ Performance Appraisal, apakah sudah ditindaklanjuti dengan bimbingan atau pelatihan secara konsisten?
- a. Sangat Konsisten b. Konsisten c. Kurang Konsisten d. Tidak Konsisten
9. Apakah Pelatihan yang dirujuk sudah sesuai terkait GAP yang ditemukan?
- a. Sangat sesuai b. Sesuai c. Kurang sesuai d. Tidak sesuai
10. Apakah pelatihan-pelatihan yang dilakukan dievaluasi dengan benar dan tepat sesuai dengan prosedurnya?
- a. Sangat sesuai b. Sesuai c. Kurang sesuai d. Tidak sesuai
11. Apakah dengan nilai keefektifan yang dicapai dapat meningkatkan kemampuan/ keahlian yang harus ditunjukkan karyawan?
- a. Sangat sesuai b. Sesuai c. Kurang sesuai d. Tidak sesuai
12. Untuk dapat bersaing di pasar Global, apakah pencapaian kinerja karyawan saat ini sudah memenuhi harapan yang ingin dicapai?
- a. Sangat sesuai b. Sesuai c. Kurang sesuai d. Tidak sesuai
13. Melihat kondisi karyawan saat ini, apakah karyawan merasa penting untuk melakukan pengembangan dirinya?
- a. Sangat penting b. Penting c. Cukup penting d. Tidak penting
14. Apakah Sistem Penilaian Kerja yang diterapkan sudah terhubung dengan “reward & punishment?”
- a. Sangat Terhubung b. Terhubung c. Kurang Terhubung d. Tidak Terhubung

KOMPETENSI

15. Apakah Sistem Penilaian Kinerja mencakup penilaian kompetensi karyawan yang dibutuhkan?
- a. Sangat mencakup b. Terhubung c. Kurang mencakup d. Tidak mencakup

16. Apakah perlu dilakukan penyusunan kompetensi untuk karyawan yang ada?
a. Sangat perlu b. Perlu c. Kurang perlu d. Tidak perlu
17. Jika perlu, apakah ada manfaatnya mengimplementasikan kompetensi untuk karyawan untuk pengembangan bisnis perusahaan?
a. Bermanfaat Sekali bermanfaat b. Bermanfaat c. Kurang manfaat d. Tidak bermanfaat
18. Apakah kompetensi karyawan sudah disusun untuk tiap jabatan yang ada di perusahaan?
a. Sangat sesuai b. Sesuai c. Kurang sesuai d. Tidak sesuai
19. Apakah Model Kompetensi yang ada sudah sesuai dengan kebutuhan yang harus ditunjukkan dalam indikator Kunci Kesuksesan Kinerja Karyawan?
a. Sangat sesuai b. Sesuai c. Kurang sesuai d. Tidak sesuai
20. Apakah Model Kompetensi yang ada sudah terhubung dengan Visi, Misi, Budaya dan Strategi Bisnis yang akan dilakukan Perusahaan?
a. Sangat sesuai b. Sesuai c. Kurang sesuai d. Tidak sesuai
21. Berdasarkan fungsinya, apakah Kompetensi Karyawan harus selalu mengikuti Visi, Misi, Budaya dan Strategi Bisnis Perusahaan?
a. Sangat harus b. Harus c. Bisa saja d. Tidak harus
22. Apakah Model Kompetensi yang ada sudah dilakukan revisi terkini (updating) berdasarkan Visi, Misi, Budaya dan Strategi Perusahaan?
a. Sangat sesuai b. Sesuai c. Kurang sesuai d. Tidak sesuai
23. Dengan mempelajari kinerja Kompetensi yang ada, apakah perlu dilakukan penyusunan dan pembuatan Model Kompetensi karyawan yang lebih tepat dan terarah?
a. Sangat perlu b. Perlu c. Ragu-ragu d. Tidak perlu
24. Jika akan dilakukan pembuatan / penyusunan Model Kompetensi, apakah diperlukan kontribusi dan komitmen stakeholder yang terkait dengan perusahaan?

a. Sangat perlu b. Perlu c. Ragu-ragu d. Tidak perlu

25. Jika akan dilakukan pembuatan/ penyusunan Model Kompetensi, apakah sangat mendesak dilakukan?

a. Sangat Mendesak b. Mendesak mendesak c. Ragu-ragu d. Tidak



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

KUESIONER KOMPETENSI PERILAKU

NAMA :
JABATAN :
DIVISI / DEPARTEMEN :

APAKAH KOMPETENSI PERILAKU ITU?

- Kompetensi perilaku adalah karakteristik individu yang digunakan untuk memprediksi kinerja yang sangat baik (istimewa) dalam suatu jabatan, posisi atau peran di organisasi.
- Karakteristik individu ini adalah serangkaian **perilaku** yang diperlukan dan didemonstrasikan individu agar dapat melakukan pekerjaan dengan lebih efektif dibandingkan dengan individu lain. Dengan kata lain, keberhasilan kinerja ditentukan oleh kompetensi perilaku.

1. KARAKTERISTIK IDEAL

Dengan karakteristik bisnis yang dihadapi oleh IALK pada saat ini dan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai Visi, Misi dan Strategi perusahaan, menurut anda karakteristik ideal, kualitas atau perilaku seperti apa yang harus ditunjukkan dan dimiliki oleh setiap orang di IALK agar dapat menghasilkan kinerja yang sangat baik/istimewa?

Untuk mampu menjalankan fungsi pekerjaannya sesuai dengan tantangan pekerjaan dan karakteristik bisnis yang dihadapi, maka menurut anda karakteristik ideal, kualitas atau perilaku seperti apa yang harus dimiliki oleh orang yang melakukan fungsi pekerjaan anda untuk menghasilkan kinerja yang sangat baik/istimewa?

Instruksi:

- Tulislah karakteristik ideal yang **seharusnya** dimiliki Anda pada tabel dibawah ini.

No.	Karakteristik Ideal IALK	Karakteristik Ideal Fungsi Pekerjaan
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

2. PRIORITAS KOMPETENSI

Instruksi:

- Dibawah ini terdapat sejumlah kompetensi perilaku yang generik dibutuhkan pada berbagai pekerjaan. Mohon Anda memilih kompetensi apa saja yang dibutuhkan di **fungsi** yang Anda bawahi (beri tanda v pada kotak yang tersedia). Setelah itu, mohon tuliskan prioritas kepentingannya (dengan mencantumkan angka ranking, 1,2,3...dst) berdasarkan kompetensi-kompetensi yang Anda pilih tersebut.

JENIS KOMPETENSI	DEFINISI KOMPETENSI	Dibutuhkan Mohon diberi tanda v pada kotak bawah ini	Rank- ing
Dorongan Berprestasi	Keinginan untuk bekerja dengan baik atau melampaui standar prestasi	<input type="checkbox"/>	
Orientasi Pelayanan Pelanggan	Keinginan untuk membantu atau melayani orang lain (pelanggan) untuk memenuhi kebutuhan mereka	<input type="checkbox"/>	
Peduli Terhadap Kesehatan, Keselamatan & Lingkungan Kerja	Dorongan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mempertimbangkan keselamatan untuk mencegah kecelakaan kerja di lingkungan pekerjaan	<input type="checkbox"/>	
Integritas	Bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai yang dianggap penting. Dengan kata lain, "satunya kata dengan perbuatan"	<input type="checkbox"/>	
Kepemimpinan Kelompok	Keinginan untuk mengambil peran sebagai pemimpin dalam suatu kelompok dan memastikan adanya kejelasan di antara anggota kelompok	<input type="checkbox"/>	
Kerjasama	Menjadi bagian dari suatu kelompok, memiliki tujuan bersama, komitmen untuk mencapai tujuan kelompok dan bekerja bersama	<input type="checkbox"/>	
Peduli Terhadap Keteraturan & Keakuratan	Memantau dan mengecek pekerjaan atau informasi, dan menekankan pada kejelasan peran, fungsi dan lain-lain	<input type="checkbox"/>	
Orientasi Strategis	Pengambilan keputusan berdasarkan risiko yang terkalkulasi mengenai kondisi sosial, ekonomi, pasar, isu dan tren politis serta proses dan hal-hal lainnya yang berhubungan dengan arah strategis departemen dan organisasi	<input type="checkbox"/>	
Mengembangkan Orang Lain	Keinginan tulus untuk mendorong proses belajar dan pengembangan orang lain sesuai dengan kebutuhannya	<input type="checkbox"/>	
Pemikiran Analitis	Kemampuan memahami situasi/masalah dengan menguraikannya menjadi bagian-bagian kecil, atau melacak implikasi dari masalah atau situasi tersebut secara bertahap	<input type="checkbox"/>	
Pemikiran Konseptual	Kemampuan untuk mengidentifikasi pola atau hubungan antar situasi yang tidak nampak dengan jelas kaitannya satu dengan yang lain, termasuk menyimpulkan informasi yang beragam	<input type="checkbox"/>	

Pengarahan	Keinginan untuk membuat orang lain mengikuti kehendaknya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan dari jabatan secara efektif dan pada tempatnya	<input type="checkbox"/>	
Fleksibilitas	Kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja dengan efektif dalam situasi yang berbeda, dan dengan berbagai individu atau kelompok	<input type="checkbox"/>	
Dampak dan Pengaruh	Keinginan untuk membujuk, meyakinkan, dan mempengaruhi orang lain, dengan tujuan agar mereka mengikuti atau mendukung keinginannya	<input type="checkbox"/>	
Pencarian Informasi	Kemampuan untuk menggali dan mendapatkan informasi yang lebih dalam dan pasti	<input type="checkbox"/>	
Inisiatif	Bertindak proaktif untuk mengidentifikasi masalah, hambatan atau peluang dan mengambil tindakan untuk menjawab masalah atau peluang yang ada baik saat ini atau di masa datang	<input type="checkbox"/>	
Kesadaran Organisasi	Kemampuan untuk memahami dan mempelajari peta kekuasaan dalam organisasi	<input type="checkbox"/>	
Komitmen Organisasi	Kemampuan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan sasaran organisasi dengan mendahulukan misi organisasi dari kepentingan pribadi	<input type="checkbox"/>	
Membina Hubungan	Membangun atau membina jaringan kontak dengan orang lain yang berguna dalam bisnis di masa depan	<input type="checkbox"/>	
Sebutkan kompetensi-kompetensi lainnya, apabila ada:		<input type="checkbox"/>	

3. KOMPETENSI BERDASARKAN LEVEL

Instruksi:

- Berdasarkan pilihan di 2.1 (Prioritas Kompetensi), apa jenis kompetensi yang dibutuhkan Manager, Superintendent/Supervisor, Foreman/Leader dan Staff di fungsi Anda? Mohon tuliskan jenis kompetensinya pada tabel dibawah ini dan alasan-alasan mengapa kompetensi tersebut dibutuhkan.

KOMPETENSI SPESIFIK JABATAN		
LEVEL	JENIS KOMPETENSI	ALASAN-ALASAN MENGAPA KOMPETENSI INI DIBUTUHKAN
Manager	1. 2. 3. dst.	
Superintendent/ Supervisor	1. 2. 3. dst.	
Foreman/Leader	1. 2. 3. dst.	
Staff	1. 2. 3. dst.	

Terima kasih atas kesediaan Anda mengisi kuesioner kompetensi perilaku ini

RIWAYAT HIDUP

- Nama : Moch. A Saptoadjie
- Tempat/Tgl Lahir : Bogor, 21 Oktober 1967
- Alamat : Perum Tanah Baru Permai Blok H1 No. 7 RT.02/ RW. IX,
Kel. Tanah Baru, Kec. Bogor Utara, Bogor
- Pendidikan : S1 FKIP Bahasa Asing
- Perjalanan Karir : Menggeluti bidang HRD sejak 1994, karir diawali sebagai Saff Recruitment di PT Dunkindo Lestari dan menjadi Ass. Mgr Personalia di PT Ariobimo. Semasa krisis moneter mencoba berbisnis di bidang peternakan namun kesempatan berkarir kembali dibidang HRD datang lagi, saat itu diputuskan untuk berfokus penuh. Diawali sebagai Instruktur pelatihan pada tahun 1999 di Modern Group dan terakhir tahun 2008 keluar, posisi sebagai Dept Head HRD. Saat ini berkarir di perusahaan Building Chemical sebagai Ass HR Dev. Mgr.
- Moto : Ilmu yang diamalkan dan dibagikan kepada yang membutuhkan tidak akan habis bagaikan kekeringan di padang tandus namun ilmu akan terus menerus bertambah, berkelimpahan dari SANG pencipta kepada kita, jika semuanya dilakukan dengan hati yang tulus untuk berbagi dengan penuh kasih.