

**PERANCANGAN KAMUS KOMPETENSI
DEPARTEMEN *HUMAN RESOURCES* DAN *GENERAL
AFFAIRS* DI PT X**

TESIS



Oleh:

**Renata Ivana Ryantandi
8081801007**

**Pembimbing:
Sapta Dwikardana, Ph.D.**

**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2021**

HALAMAN PERSETUJUAN

PERANCANGAN KAMUS KOMPETENSI DEPARTEMEN *HUMAN RESOURCES* DAN *GENERAL AFFAIRS* DI PT X



Oleh:

Renata Ivana Ryantandi

8081801007

**Persetujuan Untuk Sidang Tesis pada Hari/Tanggal:
Senin, 23 Agustus 2021**

Pembimbing Tunggal:

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Sapta Dwikardana".

Sapta Dwikardana, Ph.D

**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2021**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama: Renata Ivana Ryantandi

NPM: 8081801007

Program Studi: Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan Bandung

Menyatakan bahwa tesis dengan judul

“PERANCANGAN KAMUS KOMPETENSI DEPARTEMEN *HUMAN RESOURCES* DAN *GENERAL AFFAIRS* DI PT X”

adalah benar-benar karya saya di bawah bimbingan Pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan ataupun pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau tuntutan formal atau non-formal dari pihak lain yang berkaitan dengan karya saya, saya siap menanggung segala resiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan: di Bandung

Tanggal: 16 Agustus 2021



Renata Ivana Ryantandi

PERANCANGAN KAMUS KOMPETENSI DEPARTEMEN *HUMAN RESOURCES* DAN *GENERAL AFFAIRS* DI PT X

Renata Ivana Ryantandi (NPM: 8081801007)

Pembimbing: Sapta Dwikardana, Ph.D

Magister Administrasi Bisnis

Bandung

Agustus 2021

ABSTRAK

Kompetensi merupakan faktor penting dari kesuksesan pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan, kompetensi-kompetensi ini biasanya disusun dalam sebuah kamus kompetensi. Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan yang bergerak dalam industri otomotif, dari awal berdiri hingga saat ini perusahaan tidak memiliki kamus kompetensi untuk membantu mengelola fungsi sumber daya manusia, sehingga ditemukan manajemen SDM perusahaan yang kurang optimal dalam menjalankan fungsinya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang kamus kompetensi pada Departemen HR dan GA di PT X, didahului dengan mengetahui apa yang harus diperhatikan dalam membentuk kamus kompetensi, mengetahui bagaimana perusahaan dijalankan tanpa adanya kamus kompetensi, menentukan kompetensi untuk departemen HR dan GA, dan menentukan pemetaan kompetensi untuk departemen HR dan GA. Pada penelitian ini digunakan teori tahapan implementasi perencanaan sumber daya manusia berdasarkan kompetensi menurut Dubois, et all (2004). Jenis penelitian ini adalah kualitatif, dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dilengkapi dokumen-dokumen perusahaan yang relevan. Hasil dari penelitian ini adalah rancangan kamus kompetensi untuk departemen HR dan GA pada PT X yang bergerak pada Industri Otomotif dengan rincian kompetensi yang dimiliki adalah 5 kompetensi inti, 5 kompetensi manajerial, dan 37 kompetensi teknis dengan tingkat kecakapan dimulai dari 0 sampai 3. Kompetensi-kompetensi ini dipilih dikarenakan paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan, yang dilihat dari segi analisis visi, misi, dan nilai perusahaan serta tugas dan tanggung jawab yang ada pada Departemen HR dan GA. Rekomendasi yang dapat diberikan adalah untuk departemen HR sebaiknya mengimplementasikan rancangan kamus kompetensi yang telah dibuat dan mengembangkannya untuk keseluruhan perusahaan dan untuk pimpinan perusahaan sebaiknya dapat terlibat secara langsung dalam penyusunan kompetensi.

Kata Kunci: Kompetensi, Kamus Kompetensi, Sumber Daya Manusia

**HUMAN RESOURCES AND GENERAL AFFAIRS DEPARTMENT
COMPETENCY DICTIONARY DESIGN IN COMPANY X**

Renata Ivana Ryantandi (NPM: 8081801007)

Adviser: Sapta Dwikardana, Ph.D.

Master of Business Administration

Bandung

August 2021

ABSTRACT

Competency is an important factor in the success of human resource management in the company, these competencies are usually compiled in a competency dictionary. This research was conducted at a company engaged in the automotive industry, from the beginning until now the company did not have a competency dictionary to help manage the human resource function, so that the company's HR management was found to be less than optimal in carrying out its functions. The purpose of this research is to design a competency dictionary in the HR and GA Department at PT X, preceded by knowing what to pay attention to in forming a competency dictionary, knowing how the company is run without a competency dictionary, determining competencies for the HR and GA departments, and determining competencies mapping for HR and GA departments. In this study, the theory of stages of implementation of human resource planning based on competence is used according to Dubois et al (2004). This type of research is qualitative, with a case study method. The data collection technique used is interviews and is equipped with relevant company documents. The results of this study are a competency dictionary design for the HR and GA departments at PT X which is engaged in the Automotive Industry with details of the competencies possessed are 5 core competencies, 5 managerial competencies, and 37 technical competencies with proficiency levels ranging from 0 to 3. Competencies- This competency was chosen because it best suits the needs of the company, which is seen from an analysis of the company's vision, mission, and values as well as the duties and responsibilities of the HR and GA Departments. Recommendations that can be given are that the HR department should implement the competency dictionary design that has been made and develop it for the entire company and for company leaders should be directly involved in the preparation of competencies.

Key words: competency, competency dictionary, human resources

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan anugerah-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini, yang berjudul 'Perancangan Kamus Kompetensi Departemen *Human Resources* Dan *General Affairs* di Pt X'. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat lulus dalam menempuh pendidikan pascasarjana pada program Magister Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan. Dalam penelitian ini tentunya penulis mengalami hambatan dan kendala, namun puji syukur kepada Tuhan karena banyak pihak yang membantu hingga penelitian ini dapat terselesaikan. Maka dari itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Sapta Dwikardana, Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan setiap masukan dan bantuan pada penulis dalam penyusunan tesis;
2. Ibu Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M. dan Ibu Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., M.M., M.Phil., selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dalam penulisan tesis;
3. Narasumber dari PT X yang telah meluangkan waktu untuk berdiskusi dan memberikan data yang dibutuhkan;
4. Keluarga penulis yang selalu memberikan dukungan dan doa;
5. Teman-teman MAB yang turut membantu dan memberikan dukungan selama penulisan tesis;
6. Dan kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang turut serta mendukung penulisan tesis ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa adanya ketidaksempurnaan dalam tesis ini, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca. Semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu memberikan berkat dan penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 16 Agustus 2021

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	
SURAT PERNYATAAN.....	
ABSTRAK.....	
ABSTRACT.....	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
Bab 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian	7
1.3 Pembatasan Masalah	10
1.4 Identifikasi Masalah	11
1.5 Tujuan Penelitian.....	12
1.6 Manfaat Penelitian.....	12
Bab 2 LANDASAN TEORI.....	15
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia berdasarkan Kompetensi.....	16
2.3 Kompetensi.....	19
2.4 Model Kompetensi	20

2.5 Metode Identifikasi Kompetensi.....	23
2.6 Tahapan Implementasi Perencanaan Sumber Daya Manusia berdasarkan Kompetensi	25
2.7 Prosedur Penyusunan Kompetensi.....	28
2.8 McKinsey 7S <i>Framework</i>	30
2.9 Kajian Literatur.....	32
Bab 3 METODE PENELITIAN.....	39
3.1 Jenis Penelitian	39
3.2 Metode Penelitian	39
3.3 Model Penelitian	41
3.4 Responden.....	44
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.6 Teknik Analisis Data	47
3.7 Objek Penelitian.....	49
3.7.1 <i>Strategy</i>	49
3.7.2 <i>Structure</i>	50
3.7.3 <i>System</i>	52
3.7.4 <i>Shared Values</i>	55
3.7.5 <i>Style</i>	56
3.7.6 <i>Staff</i>	56
3.7.7 <i>Skills</i>	57
Bab 4 PEMBAHASAN	59
4.1 Faktor-Faktor Pembentuk Kamus Kompetensi.....	59
4.2 Keadaan Perusahaan Sebelum adanya Kamus Kompetensi	71
4.3 Kompetensi Departemen <i>Human Resources</i> dan <i>General Affairs</i>	78
4.3.1 Kompetensi Inti	80

4.3.2 Kompetensi Manajerial.....	84
4.3.3 Kompetensi Teknis	88
4.4 Pemetaan Kompetensi di Departemen HR dan GA	124
Bab 5 KESIMPULAN	131
5.1 Kesimpulan.....	131
5.2 Rekomendasi	135
DAFTAR PUSTAKA	141
LAMPIRAN.....	147

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Fungsi SDM.....	17
Gambar 2.2 Kerangka Kompetensi Roman Pavilion.....	22
Gambar 2.3 McKinsey 7S Model (sumber: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)	30
Gambar 3.1 Model Penelitian.....	42
Gambar 3.2 Struktur Divisi Operational Support PT X	51
Gambar 3.3 Proses Bisnis PT X	54

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Ringkasan Fokus Penelitian	10
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	32
Tabel 4.1 Analisis Perencanaan Strategis.....	80
Tabel 4.2 KI-01 <i>Integrity</i>	82
Tabel 4.3 KI-02 <i>Responsibility</i>	82
Tabel 4.4 KI-03 <i>Innovation</i>	83
Tabel 4.5 KI-04 <i>Teamwork</i>	83
Tabel 4.6 KI-05 <i>Communication</i>	84
Tabel 4.7 Analisis Kompetensi Manajerial	85
Tabel 4.8 KM-01 <i>Planning Management</i>	86
Tabel 4.9 KM-02 <i>Decision Making and Problem Solving</i>	86
Tabel 4.10 KM-03 <i>Analytical Thinking</i>	87
Tabel 4.11 KM-04 <i>Initiative</i>	87
Tabel 4.12 KM-05 <i>Leadership</i>	88
Tabel 4.13 Analisis Tugas Manajer HRGA	89
Tabel 4.14 Analisis Tugas Chief HR.....	92
Tabel 4.15 Analisis Tugas Staf Rekrutmen HR	93
Tabel 4.16 Analisis Tugas Staf Database HR	95
Tabel 4.17 Analisis Tugas Staf Organisational Development HR	97
Tabel 4.18 Analisis Tugas Staf Building Maintenance & Facility GA.....	99
Tabel 4.19 Analisis Tugas Staf Support GA	100
Tabel 4.20 Analisis Tugas Staf Operasional GA.....	102
Tabel 4.21 Analisis Tugas Staf Maintenance GA	103
Tabel 4.22 KT-01HR Menetapkan Rencana Kegiatan dan Anggaran MSDM..	104
Tabel 4.23 KT-02HR Membuat Bagan Struktur Organisasi	105
Tabel 4.24 KT-03HR Mengevaluasi Efektivitas Struktur Organisasi.....	105
Tabel 4.25 KT-04HR Menyusun Uraian Jabatan	106
Tabel 4.26 KT-05HR Melakukan Analisis Beban Kerja.....	106
Tabel 4.27 KT-06HR Menyusun Kebutuhan SDM.....	107

Tabel 4.28 KT-07HR Menyusun Standar Operasional Prosedur MSDM	107
Tabel 4.29 KT-08HR Mengevaluasi Efektivitas SOP MSDM.....	108
Tabel 4.30 KT-09HR Melakukan Proses Rekrutmen	108
Tabel 4.31 KT-10HR Melakukan Proses Seleksi	109
Tabel 4.32 KT-11HR Menyusun Rekomendasi Hasil Seleksi	109
Tabel 4.33 KT-12HR Melakukan Penawaran Kerja kepada Calon Pekerja.....	110
Tabel 4.34 KT-13HR Mengelola Program Orientasi Kerja.....	110
Tabel 4.35 KT-14HR Menentukan Upah Pekerja.....	111
Tabel 4.36 KT-15HR Merumuskan Program Insentif dan Bonus	111
Tabel 4.37 KT-16HR Mengelola Proses Perumusan Indikator Kinerja Individu	112
Tabel 4.38 KT-17HR Mengelola Proses Monitor Pencapaian Kinerja Individu	112
Tabel 4.39 KT-18HR Mengelola Proses Pemberian Umpan Balik Kinerja Individu.....	113
Tabel 4.40 KT-19HR Menyusun Kebutuhan Pembelajaran dan Pengembangan	113
Tabel 4.41 KT-20HR Merancang Program Pembelajaran dan Pengembangan .	114
Tabel 4.42 KT-21HR Melaksanakan Kegiatan Pembelajaran dan Pengembangan	114
Tabel 4.43 KT-22HR Mengevaluasi Pelaksanaan Pembelajaran dan Pengembangan.....	115
Tabel 4.44 KT-23HR Mengelola Kegiatan Asesmen	116
Tabel 4.45 KT-24HR Melakukan Konsultasi Karir.....	116
Tabel 4.46 KT-25HR Menyusun Peraturan Perusahaan dan/atau Perjanjian Kerja Sama	117
Tabel 4.47 KT-26HR Mengelola Proses Pelaksanaan Tindakan Disiplin	117
Tabel 4.48 KT-27HR Melaksanakan Proses Pemutusan Hubungan Kerja	118
Tabel 4.49 KT-28HR Mengelola Keseimbangan antara Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi Pekerja.....	118
Tabel 4.50 KT-29HR Mengelola Pelaksanaan Alihdaya atau Outsourcing	119
Tabel 4.51 KT-30HR Melakukan Administrasi Pengupahan	120
Tabel 4.52 KT-31HR Melakukan Administrasi Jaminan Sosial	120

Tabel 4.53 KT-32HR Melakukan Administrasi Penerapan Kebijakan MSDM.	121
Tabel 4.54 KT-01GA <i>Concern for order, quality, and accuracy</i>	121
Tabel 4.55 KT-02GA <i>Directiveness</i>	122
Tabel 4.56 KT-03GA <i>Customer Service Orientation</i>	122
Tabel 4.57 KT-04GA <i>Relationship Building</i>	123
Tabel 4.58 KT-05GA <i>Information Seeking</i>	123
Tabel 4.59 Pemetaan Kompetensi Departemen HR dan GA	125

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Panduan Pertanyaan Wawancara	147
Lampiran 2. Hasil Wawancara	149

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi memiliki beragam fungsi diantaranya adalah perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pengarahan, pelatihan/ pembinaan, pengembangan, pemeliharaan, mengatur gaji dan tunjangan, dan kesejahteraan karyawan dalam mendukung aktivitas di perusahaan (Hariandja, 2002). Dari seluruh fungsi manajemen SDM dalam organisasi, terdapat fungsi untuk rekrutmen dan pelatihan serta pengembangan SDM, fungsi ini dapat dilaksanakan dan dibantu salah satunya dengan melihat kompetensi yang dibutuhkan oleh SDM dalam melaksanakan tugasnya.

Kompetensi merupakan salah satu faktor penentu dari kesuksesan sumber daya manusia di dalam perusahaan. Kompetensi merupakan karakteristik berupa pengetahuan, keterampilan, sifat, dan pola pikir yang dimiliki dan digunakan oleh individu untuk mencapai kinerja yang diinginkan (Dubois, et all, 2004). Parameter atau ukuran yang sering digunakan untuk menilai kompetensi seorang individu dalam perusahaan yaitu dengan melihat apakah seseorang tersebut telah memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan oleh perusahaan atau belum. Pentingnya kompetensi karyawan di perusahaan saat ini dinilai akan sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan kerja karyawan. Pengetahuan mengenai kompetensi ini dapat membantu perusahaan untuk mengetahui sejauh mana seorang karyawan dapat bekerja secara optimal memberikan kontribusi sesuai

dengan keinginan perusahaan, perusahaan dapat dengan mudah melihat adanya ketidaksesuaian dengan standar yang perusahaan inginkan dan dapat dijadikan dasar untuk memberikan *training* yang sesuai dengan kebutuhan karyawan (Kompasiana, 2015).

Kompetensi dapat membentuk dasar untuk melaksanakan praktik Manajemen SDM berbasis pada kompetensi. Manajemen SDM berbasis kompetensi memiliki pendekatan dengan melihat kompetensi yang dibutuhkan oleh seseorang dalam melaksanakan perannya daripada melihat dari sudut pandang pekerjaan (Dubois, et all, 2004). Kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan biasanya disusun dan dikumpulkan ke dalam sebuah kamus kompetensi. Kamus kompetensi ini akan menjabarkan kompetensi apa saja yang ada dalam sebuah perusahaan, penjabaran *level*, dan pemetaan kompetensinya di dalam perusahaan. Kamus ini yang akan dijadikan standar untuk penetapan kompetensi beserta dengan *level* yang harus dimiliki oleh setiap jabatan di dalam organisasi.

Sebelumnya, banyak peneliti yang melakukan penelitian mengenai kompetensi di berbagai perusahaan yang tersebar dalam industri yang berbeda-beda, diantaranya pada Industri Manufaktur (Janan dan Gomathi, 2015; Isnainia, Baihaqi, dan Rahmawati, 2016; Shaheen, et all, 2016), Industri Kesehatan (Ganggani, McLean, & Braden, 2006; He, et all, 2015; Liang, et all, 2018), Industri Pendidikan (Modi, Gupta, & Singh, 2015), Industri Perhotelan (Otoo, 2018), Industri Perbankan (Wulandari, et all, 2018; Profiroiu dan Hurbudei, 2018), Industri Percetakan (Nasriyah, Arham, dan Aini, 2016), Industri Baja

(Pandey dan Guha, 2014), dan Industri Kreatif (Muizu dan Hilmiana, 2016, Aisha, et all, 2019).

Penelitian sebelumnya mengatasi permasalahan di dalam perusahaan atau organisasi dengan membentuk dan memanfaatkan kamus kompetensi. Permasalahan - permasalahan yang dihadapi terkait dengan perubahan organisasi (Isnainia, Baihaqi, & Rahmawati, 2016; Kristanto, Fahmi, & Maulana, 2017) yaitu adanya perubahan kepemimpinan sehingga beberapa departemen di dalam perusahaan mengalami perubahan fungsi sehingga diperlukan penyesuaian kembali terkait dengan kebutuhan kemampuan karyawan dalam perusahaan, lalu permasalahan kualitas SDM yang tidak seragam dan kurang kompeten (Pandey & Guha, 2014; Janani & Gomathi, 2015; Shah & Prakash, 2017; Otoo, 2018; Liang, et all; 2019; Aisha, et all, 2019; Shaheen, et all, 2019) yang dimana hal ini sangat mempengaruhi kualitas kerja yang dihasilkan oleh SDM dan mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan, kemudian persaingan bisnis yang semakin ketat (Rusli, 2019; Jerman, et all; 2020) yang menyebabkan kebutuhan kemampuan karyawan pun berubah mengikuti perkembangan jaman sehingga dibutuhkan perencanaan terkait dengan kompetensi karyawan sehingga dapat terus menjaga kualitas dari SDM, dirasakan juga permasalahan sistem penilaian kinerja yang kurang efektif (Shet, Patil, & Chandawarkar; 2018) sehingga penilaian kinerja ini tidak dengan jelas menunjukkan alasan karyawan tidak maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya, dan permasalahan yang dialami yaitu pelatihan yang tidak sesuai kebutuhan karyawan (Telha, et all, 2016; Liang, et all, 2017; Buker & Straub, 2017; Rusli, 2019), hal ini menyebabkan program pelatihan tidak tepat pada sasaran.

Berdasarkan banyaknya penelitian yang dilakukan di berbagai industri dan jenis perusahaan memperlihatkan bahwa kompetensi melekat dan banyak digunakan di dalam berbagai perusahaan. Kompetensi sendiri memiliki peranan penting di dalam suatu perusahaan dimana kompetensi dapat mendukung perusahaan untuk meraih kesuksesan di dalam bisnis yang sedang dijalankannya (Profiroiu dan Hurbudei, 2018). Kompetensi membantu perusahaan dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Dimana dalam hal ini, jika perusahaan memiliki karyawan yang mempunyai kompetensi sesuai dengan kriteria dari pekerjaan yang dilakukan maka hal tersebut akan meningkatkan efektivitas di dalam perusahaan tersebut (Shet, Patil, dan Chandawarkar, 2018), selain itu menemukan kebutuhan kompetensi yang tepat juga dapat membuat sebuah lingkungan kerja di dalam perusahaan semakin produktif (Shah dan Prakash, 2017). Kompetensi yang ingin dimiliki memang harus sangat disesuaikan dengan kebutuhan sebuah organisasi, dengan mengimbangi antara kompetensi pada *level* manajerial dan juga pengetahuan pada *level* teknis (Wulandari, et all, 2018). Kompetensi manajerial berupa kompetensi untuk pekerja yang berada pada *level* manajerial, sementara kompetensi teknis merupakan kompetensi untuk masing-masing jenis pekerjaan yang ada di dalam perusahaan dan berbeda-beda sesuai pekerjaannya. Kompetensi terbukti memiliki keterkaitan dengan kinerja dalam sebuah perusahaan, karena kompetensi memiliki fungsi untuk mendukung program manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi (Otoo, 2018).

Kompetensi juga merupakan bagian dari strategi perusahaan dalam membentuk budaya perusahaan (Profiroiu dan Hurbudei, 2018), kompetensi

dapat dijadikan dasar sebagai pemilihan budaya seperti apa yang ingin diterapkan di dalam suatu perusahaan, dimana hal tersebut nantinya akan menjadi ciri khas dalam menerapkan strategi kepada para pekerjanya. Hal ini berlaku terutama pada perusahaan-perusahaan yang bergerak di dalam Industri Kreatif, dalam industri ini dibutuhkan kreativitas untuk mengembangkan bisnis yang sedang dilakukan salah satunya melalui SDMnya. Dalam hal ini, pada Industri Kreatif dibutuhkan pengelolaan kompetensi yang benar sehingga dapat meningkatkan kualitas, mengembangkan kreativitas, dan keunggulan bersaing (Muizu dan Hilmiana, 2016). Peningkatan keunggulan bersaing juga berlaku ada pengembangan kompetensi pada manajemen inovasi, terutama pada kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan *Open Innovation* (Podmetina, et all., 2017).

Pengembangan kompetensi dalam organisasi digunakan untuk mengatasi perubahan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi baik secara nasional maupun global (Pandey dan Guha, 2014). Manajemen SDM di dalam perusahaan diarahkan untuk mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan. Model kompetensi di dalam organisasi saat ini dapat memberikan informasi kepada manajemen SDM perusahaan untuk mengembangkan dan mempersiapkan kompetensi di masa yang akan datang sehingga dapat beradaptasi dengan perubahan (Jerman, 2020). Pendekatan berbasis kompetensi dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi juga dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kualitas produk dan kapasitas karyawan (Asame dan Wakrim, 2017). Perusahaan yang tidak pernah melakukan identifikasi kebutuhan kompetensi untuk perusahaannya tidak akan memiliki pengetahuan mengenai kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan untuk menunjang kinerja perusahaan,

pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan juga menjadi tidak sesuai dengan kebutuhan karyawannya (Rusli, 2019). Kebutuhan kompetensi yang tidak teridentifikasi dapat menyebabkan perusahaan salah langkah dalam mengembangkan karyawannya, sementara karyawan atau SDM merupakan faktor penting di dalam perusahaan. Kamus kompetensi memiliki peran untuk menjadi bahan dasar dan patokan dalam melakukan pelatihan (Buker dan Straub, 2017). Kamus kompetensi terdiri dari daftar kompetensi, definisi masing-masing kompetensi, *level* kompetensi dan kebutuhan kompetensi pada setiap posisi jabatan (Kristanto, Idqan, dan Maulana, 2017), *level* kompetensi merupakan standar *level* kemampuan kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap posisi (Isnainia, Baihaqi, dan Rahmawati, 2016).

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian pada perusahaan yang bergerak dalam Industri Otomotif. Perusahaan yang akan diteliti ini sudah memiliki fungsi sebagai distributor kendaraan roda empat kepada dealer-dealer yang berada di bawah naungannya. Perusahaan ini juga memberikan layanan kegiatan *aftersales service* untuk kendaraan roda empat. Perusahaan ini terdiri dari 3 divisi besar dan 18 departemen di dalamnya, tentunya dengan jumlah departemen yang cukup banyak maka akan dibutuhkan pengaturan atau manajemen sumber daya manusia yang baik dalam pengorganisasiannya. Salah satunya dapat dibantu dengan mengadakan panduan kompetensi yang memetakan kebutuhan kompetensi setiap jabatan dalam pelaksanaan tugas di dalam perusahaan.

Dari awal berdiri hingga saat ini perusahaan tersebut belum memiliki kamus kompetensi sementara hal ini dibutuhkan untuk membantu dalam

melaksanakannya baik dimulai dari program rekrutmen hingga pengembangan karyawan. Pada saat ini, perusahaan terlihat memiliki beberapa permasalahan terkait dengan kebutuhan perancangan kompetensi dalam perusahaannya, diantaranya adalah dalam melaksanakan fungsi rekrutmen perusahaan belum memiliki standar kompetensi yang jelas untuk mencari calon pegawai yang akan menempati posisi tertentu dalam perusahaan, standar yang selama ini digunakan adalah standar yang berasal dari departemen yang membutuhkan calon pegawai. Kemudian untuk penempatan karyawan, terkadang penempatannya belum berdasarkan kemampuan yang dimilikinya sehingga kualitas kerja menjadi kurang maksimal. Selain itu, kenaikan jabatan atau kegiatan promosi dalam perusahaan belum melalui tes yang berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki karyawan. Lalu program pengembangan karyawan belum berdasarkan kebutuhan kompetensinya melainkan berdasarkan kebutuhan posisi pekerjaan yang dijalani. Maka dari itu, pada penelitian ini, peneliti akan membahas mengenai penyusunan Kamus Kompetensi di PT X dan bagaimana pemetaannya kompetensinya di dalam Departemen *Human Resources* dan *General Affairs*.

1.2 Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian pada salah satu perusahaan besar yang bergerak di Industri Otomotif. Sebelumnya peneliti telah melakukan observasi pada saat mengikuti program magang. Dari observasi tersebut didapatkan beberapa permasalahan yang berkaitan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan kebutuhan adanya model kompetensi di dalam perusahaan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, peneliti melihat bahwa pada saat departemen sumber daya manusia di dalam perusahaan melakukan perekrutan karyawan, belum berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan oleh jabatan tertentu melainkan berdasarkan keinginan dari atasan yang ada di dalam departemen tertentu, sehingga tidak ada patokan yang jelas untuk melakukan perekrutan tersebut. Hal ini juga menyebabkan kecepatan waktu perekrutan setiap departemen berbeda-beda, jika atasan di dalam satu departemen memiliki kelonggaran dalam menerima karyawan baru dalam departemennya maka akan cepat mendapatkan karyawan yang baru, sedangkan jika atasan di dalam sebuah departemen sangat ketat dengan keinginannya atau syarat yang ditentukan maka akan sulit mendapatkan karyawan yang baru.

Kemudian dilihat dari penempatan karyawan, karyawan ditempatkan berdasarkan kriteria yang ditentukan oleh *user* dalam perusahaan, dibantu dengan hasil psikotesnya. Namun terkadang proses ini belum terlalu tepat, terkadang masih ada karyawan yang merasa ditempatkan dan mengerjakan pekerjaan yang kurang sesuai dengan kemampuannya. Hal ini salah satu penyebab pengunduran diri karyawan di dalam perusahaan, karena karyawan kurang merasa nyaman dengan pekerjaannya.

Hal di atas juga dapat disebabkan dikarenakan perusahaan tidak melakukan penilaian kompetensi yang dimiliki karyawan, sehingga tidak mengetahui dimana karyawan tersebut dapat ditempatkan dengan tepat. Penilaian kompetensi yang tidak dilakukan ini juga berpengaruh pada kenaikan jabatan dalam perusahaan, walaupun kenaikan jabatan di dalam perusahaan harus melalui beberapa tes yang telah disusun oleh perusahaan, tetapi jika kenaikan jabatan didasarkan juga pada

kompetensi yang dimiliki maka mungkin karyawan tersebut akan lebih efektif dalam melakukan pekerjaannya.

Selain itu, penilaian kompetensi juga berguna untuk penentuan pengembangan karyawan, jadi perusahaan dapat mengetahui kebutuhan pengembangan karyawannya. Pelatihan yang akan dilaksanakan akan disesuaikan dengan kebutuhan karyawannya, sehingga akan lebih efektif untuk dilakukan. Namun, di dalam perusahaan masih jarang diadakannya pelatihan untuk karyawan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Jika diadakan pun pelatihan untuk karyawan hanya untuk departemen tertentu dan dalam rentang waktu yang lama, sementara itu karyawan baru biasa hanya akan mendapat pengarahan dari teman satu timnya, bukan pelatihan yang dirancang khusus untuk para karyawan baru. Pengarahan tersebut pun biasa hanya berlangsung satu sampai dua hari karena setelah itu para karyawan biasanya sudah sibuk dengan tugasnya masing-masing.

Pada saat ini, perusahaan belum memiliki model kompetensi dan istilah kompetensi belum dikenal baik oleh karyawan di dalam perusahaan, sehingga jika ingin dibuat model kompetensi di dalam perusahaan harus diadakan sosialisasi kepada seluruh karyawan sehingga karyawan dapat mengenal apa itu kompetensi, bagaimana fungsinya dalam perusahaan, dan bagaimana kompetensi dapat mengembangkan karyawan dalam perusahaan.

Berikut ini merupakan ringkasan singkat mengenai fokus penelitian pada penelitian ini:

Tabel 1.1 Ringkasan Fokus Penelitian

Fungsi SDM	Kamus Kompetensi		Keterangan
	Ada	Tidak Ada	
Rekrutmen		√	Perusahaan tidak memiliki patokan kompetensi yang jelas untuk melaksanakan program rekrutmen karyawan, selama ini didasarkan kepada keinginan dari atasan di dalam departemen. Hal ini menyebabkan kecepatan perekrutan yang berbeda-beda setiap departemen.
Penempatan Karyawan		√	Penempatan karyawan dalam perusahaan berdasarkan kriteria yang ditentukan <i>user</i> , dengan dibantu oleh hasil psikotes.
Promosi		√	Kenaikan jabatan dalam perusahaan saat ini melalui beberapa tes yang disusun oleh perusahaan, tetapi belum didasarkan pada kompetensi yang dimiliki oleh karyawan sendiri.
Pengembangan Karyawan		√	Program pengembangan karyawan dalam perusahaan masih terbilang jarang dilakukan, walaupun diadakan pelatihan, pelatihan tersebut belum didasarkan pada kebutuhan karyawannya. Hal ini sebenarnya bisa diatasi dengan penilaian kompetensi sehingga bisa melihat dengan pasti pelatihan atau pengembangan apa yang dibutuhkan oleh jabatan tertentu.

Sumber: Hasil Observasi

1.3 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dalam penelitian ini digunakan untuk membatasi pembahasan pada pokok permasalahan dan agar penelitian lebih terarah sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah penelitian ini fokus pada permasalahan perusahaan yang berkaitan dengan keberadaan standar kompetensi dalam organisasi dan tujuan akhirnya ingin mengetahui pemetaan kompetensi di dalam Departemen *Human Resources* dan

General Affairs pada Divisi *Operational Support* di PT X yang bergerak dalam Industri Otomotif.

Peneliti memilih untuk membuat rancangan kompetensi pada Departemen HR dan GA dikarenakan kondisi perusahaan saat ini belum pernah memakai kompetensi sebagai sebuah standar di dalam perusahaan, kemudian SDM dalam perusahaan juga tidak mengenal baik apa itu kompetensi dan bagaimana fungsinya dalam sebuah organisasi. Maka dari itu, peneliti memilih untuk mengawali perubahan pada departemen sumber daya manusia di perusahaan, dimulai dengan membangun rancangan kompetensi dalam departemen yang memang memiliki fungsi untuk mengatur SDM di dalam perusahaan, pada PT X sendiri yaitu Departemen HR dan GA. Hal ini mempermudah untuk mengenalkan kompetensi dan fungsinya yang dapat menunjang kegiatan pengelolaan SDM di dalam perusahaan.

1.4 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya dan dalam rangka merancang kamus kompetensi di PT X, rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apa yang harus diperhatikan dalam membentuk Kamus Kompetensi di dalam perusahaan?
2. Bagaimana PT X dijalankan tanpa adanya Kamus Kompetensi dalam menunjang kegiatan perusahaan?
3. Kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh Departemen *Human Resources* dan *General Affairs* pada PT X?

4. Bagaimana pemetaan kompetensi di dalam Departemen *Human Resources* dan *General Affairs* pada PT X?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijabarkan di atas, penelitian ini memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai. Tujuan dari penelitian ini, antara lain:

1. Mengetahui apa saja yang harus diperhatikan dalam membentuk satu Kamus Kompetensi di dalam perusahaan
2. Mengetahui bagaimana PT X dijalankan tanpa adanya Kamus Kompetensi dalam menunjang kegiatan perusahaan
3. Menentukan kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh Departemen *Human Resources* dan *General Affairs* pada PT X
4. Menentukan bagaimana pemetaan kompetensi di dalam Departemen *Human Resources* dan *General Affairs* pada PT X

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan didapatkan dari pelaksanaan penelitian ini, antara lain:

1. Bagi Peneliti
Mendapatkan pengetahuan serta pengalaman dalam proses pembuatan kamus kompetensi untuk sebuah perusahaan dan memahami lebih dalam kegunaan kamus kompetensi di dalam sebuah perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Perusahaan dapat memperoleh susunan kamus kompetensi untuk Departemen *Human Resources* dan *General Affairs* sebagai *output* yang dihasilkan dari penelitian ini sehingga dapat berguna untuk pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan.

3. Bagi Bidang Keilmuan

Menambah kajian dan contoh kasus yang dapat dipelajari mengenai pengelolaan sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan, terutama dalam penyusunan kamus kompetensi untuk mendukung aktivitas SDM dalam menjalankan tugasnya.

