

BAB 5

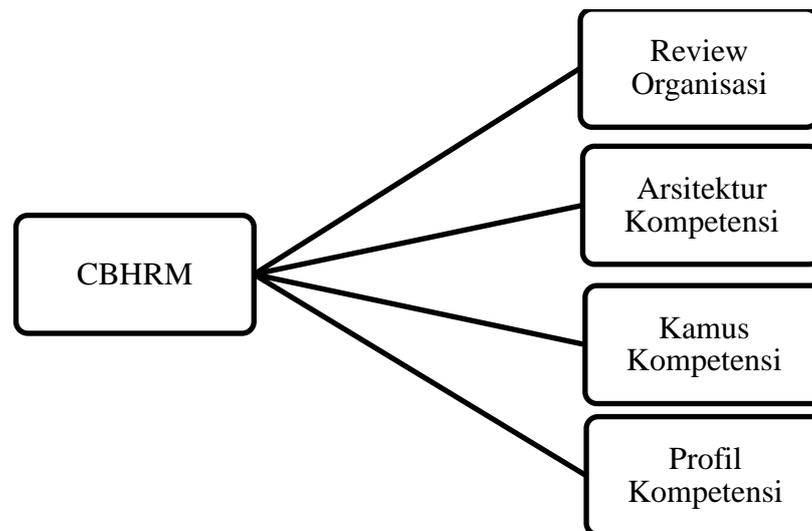
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Setiap jabatan dalam perusahaan membutuhkan kompetensi agar perusahaan dapat mengetahui kemampuan dan kualitas yang dimiliki karyawan, dan agar karyawan tersebut juga memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan. Dengan adanya *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)*, perusahaan diharapkan mampu menilai karyawan agar dapat ditempatkan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.

Proses merancang *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)* akan dilakukan dalam 4 tahap yang akan dijabarkan pada bab ini. Keempat tahap tersebut adalah *review* organisasi, membuat arsitektur kompetensi, membuat kamus kompetensi, dan menentukan level kompetensi pada setiap jabatan. Tahap *review* organisasi didapat dari visi, misi, dan strategi perusahaan, gunanya untuk melihat tujuan perusahaan dan cara yang ditempuh untuk mencapainya. Visi, misi, dan strategi perusahaan kemudian dijabarkan untuk mendapat faktor keberhasilan. Dari penjabaran tersebut, penulis membuat arsitektur kompetensi yang terbagi atas kompetensi inti, kompetensi manajerial, dan kompetensi teknis. Tahap ketiga adalah membuat kamus kompetensi yang berupa tabel daftar jenis kompetensi, definisi kompetensi, dan deskripsi untuk setiap level kompetensi. Setelah kamus kompetensi terbentuk, maka tahap berikutnya adalah menentukan level kompetensi untuk setiap jabatan. Tahap ini

disebut juga dengan profil kompetensi. Acuan dari penentuan level kompetensi adalah hasil wawancara dan uraian jabatan.

Tabel 5.1 Tahapan CBHRM



5.1 Tahap pertama: *Review Organisasi*

Pada tahap ini, peneliti melakukan identifikasi *review* organisasi di PT XYZ. *Output* dari tahapan ini adalah penjabaran atau turunan dari visi, misi, dan strategi perusahaan.

- **Visi**

Menjangkau Indonesia dengan cat yang inovatif, berkualitas tinggi, dan ramah lingkungan.

- **Misi**

1. Berinovasi secara berkelanjutan melalui produk pelapis dengan kualitas tinggi dalam rangka mencapai kepuasan semua segmen konsumen;
2. Berkomitmen untuk menjadi perusahaan panutan dalam hal cat ramah lingkungan di Indonesia;
3. Berkontribusi dalam daya saing global melalui pengembangan sumber daya manusia yang strategis dan berkelanjutan di Indonesia;
4. Memfasilitasi praktik tata kelola perusahaan yang baik untuk memastikan penciptaan nilai perusahaan bagi semua pemangku kepentingan.

- **Strategi**

1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia organisasi dengan peningkatan kompetensi berkelanjutan;
2. Memperbaiki saluran distribusi produk untuk peningkatan penjualan.

5.1.1 Penurunan Faktor-Faktor Keberhasilan Visi

Dilihat dari visi PT XYZ, perusahaan menginginkan untuk dapat memperkenalkan produknya kepada seluruh masyarakat Indonesia dengan mengunggulkan inovasi perusahaan, kualitas produk, dan tidak mencemari lingkungan. Produk inovatif diartikan sebagai produk yang memiliki variasi tidak terbatas. Produk yang ditawarkan oleh PT XYZ juga memiliki kualitas yang berada di atas rata-rata produk yang sama yang dihasilkan oleh perusahaan lain. Cat hasil produksi PT XYZ dibuat agar ramah lingkungan sehingga tidak merusak

dan mencemari lingkungan sekitar. Dari visi yang telah disebutkan, terdapat inti dari visi PT XYZ, yaitu untuk menjangkau seluruh masyarakat Indonesia mengandalkan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan. Berikut penjabaran faktor penentu dalam pencapaian visi dari PT XYZ:

Tabel 5.2 Turunan Visi

Visi	Kunci Sukses 1	Kunci Sukses 2	Nama Kompetensi
Menjangkau Indonesia dengan cat yang inovatif, berkualitas tinggi, dan ramah lingkungan.	Menjangkau Indonesia dengan cat yang inovatif.	Memiliki informasi luas mengenai toko cat se-indonesia.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Networking / Relationship Building</i> • <i>Information Seeker</i> • <i>Collaboration / Partnering</i> • <i>Communication</i> • <i>Marketing management</i>
		Mencari ide ide baru yang dapat dikembangkan sehingga menjadi peluang bisnis di kemudian hari dan mengikuti perkembangan teknologi cat serta mampu menawarkan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Flexibility</i> • <i>Analytical Thinking</i> • <i>Technology Management</i> • <i>Negotiation</i>

		produk tersebut.	
		Ide – ide baru dikembangkan menggunakan kreasi dan inovasi para tenaga kerja.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Creative Thinking</i> • <i>Innovation</i> • <i>Fundamental sales</i>
	Menjangkau Indonesia dengan cat yang berkualitas tinggi.	Mengetahui bahan baku cat yang berkualitas bagus serta menguasai teknologi yang digunakan.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer Service Orientation</i> • <i>Information seeker</i> • <i>Initiative</i> • <i>Product knowledge</i>
		Menekankan pada konsistensi bahan dan tenaga kerja, agar tetap menciptakan produk yang berkualitas stabil.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational Commitment</i>
		Memiliki kualitas produksi yang bagus.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Concern for order</i> • <i>Results Orientation</i>
		Memiliki pekerja yang kompeten.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Continuous Learning</i> • <i>Teamwork</i> • <i>Developing</i>

			<i>others</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ability to speak english</i>
	Menjangkau Indonesia dengan cat yang ramah lingkungan.	Melakukan riset yang menguji bahan ramah lingkungan.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Analytical thinking</i> • <i>Expertise</i>
		Mengetahui supplier bahan baku yang ramah lingkungan.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Information Seeker</i>

a. Menjangkau Indonesia dengan Cat yang Inovatif

Dari hasil turunan visi PT XYZ, didapatkan kunci sukses dalam mencapai visi perusahaan. Turunan visi tersebut adalah menjangkau Indonesia dengan cat yang inovatif, menjangkau Indonesia dengan cat yang berkualitas tinggi, dan menjangkau Indonesia dengan cat yang ramah lingkungan. Berdasarkan turunan tersebut, ditemukan beberapa faktor penentu dalam mendapatkan kunci sukses visi perusahaan. Contohnya, untuk dapat menjangkau Indonesia dengan cat yang inovatif, dibutuhkan informasi luas mengenai toko cat di lokasi yang strategis se-Indonesia. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan memiliki data toko cat sehingga dapat mendistribusikan produknya ke toko-toko tersebut, dengan itu masyarakat Indonesia bisa dengan mudah mendapatkan dan menjangkau produk buatan perusahaan XYZ tanpa keterbatasan akses. Dibutuhkan orang yang memiliki

jaringan pertemanan yang luas untuk mempermudah melakukan cara ini. Akan jauh lebih baik apabila orang tersebut dapat membina hubungan dengan orang lain dalam hal mencapai tujuan perusahaan. Tipe orang yang memiliki rasa ingin tahu yang kuat juga berpengaruh pada besarnya usaha yang dilakukan untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan perusahaan.

Menjadi inovatif berarti harus mencari ide-ide baru yang dapat dikembangkan dan menjadi peluang bisnis di kemudian hari. Inovasi yang ditemukan harus mengikuti keinginan pasar, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan diri agar tidak tertinggal dan tidak bisa tertandingi oleh pesaing. Maka dari itu, perusahaan harus menjadi fleksibel dan selalu memperhatikan perkembangan pasar. Untuk menemukan ide baru, dibutuhkan orang yang dapat berpikir analitis, yang mampu berpikir dengan cara memenggal situasi menjadi bagian-bagian (faktor-faktor) yang lebih rinci.

Ide-ide baru dalam menyeimbangkan jenis produk perusahaan dan permintaan pasar dapat dikembangkan menggunakan kreativitas dan inovasi para tenaga kerja. Hubungan antara pekerja dan perusahaan merupakan hubungan timbal-balik, perusahaan memberikan imbalan kepada pekerja atas usahanya dalam menyumbangkan ide melalui kreativitas dan inovasi yang dimiliki oleh setiap individu pekerja. Maka, sudah sewajarnya perusahaan menganggap tenaga kerja yang dimilikinya sebagai aset perusahaan. Kreativitas yang dimiliki ini lah yang dinilai dan dihargai oleh perusahaan dalam bentuk apresiasi, upah, insentif, tunjangan, dan sejenisnya. Tipe orang yang kreatif adalah yang mampu menciptakan ide baru dan sebelumnya belum pernah ditemukan. Berbeda dengan

kreatif, individu yang inovatif adalah yang mampu menerjemahkan ide tersebut menjadi sesuatu yang memiliki nilai tambah dalam kegiatan sehari-hari atau bagi masyarakat luas.

b. Menjangkau Indonesia dengan Cat yang Berkualitas Tinggi

Untuk dapat menarik minat konsumen, tentu perusahaan harus mempunyai keunggulan yang dapat dibanggakan. Memiliki kualitas yang di atas rata-rata produk sejenisnya adalah salah satu contohnya. Untuk mendapatkan kualitas produk yang bagus, tentu perlu diteliti dari akarnya, yaitu bahan baku yang digunakan. Mengetahui bahan baku cat yang berkualitas bagus merupakan modal dasar dalam mendapatkan cat yang berkualitas tinggi. Dibutuhkan pekerja dengan pengetahuan yang luas serta memiliki rasa ingin tahu dan inisiatif yang tinggi untuk mencari informasi dalam memilah-milah bahan baku yang akan digunakan yang sesuai dengan standar kualitas perusahaan. Orientasi terhadap kepuasan pelanggan juga perlu ditanamkan agar produk yang dihasilkan tidak melenceng dari tujuan perusahaan, yaitu menjangkau kepuasan masyarakat Indonesia yang memakai produk buatan perusahaan XYZ.

Untuk bisa mendapatkan perhatian dan menjadi prioritas pelanggan, kualitas produk yang dihasilkan harus selalu stabil, seperti, kualitas produk yang tidak berbeda-beda setiap *batch* produksi. Kualitas produk yang stabil dapat diartikan sebagai penggunaan bahan baku, konsistensi produk, bentuk *packaging* dan lainnya dibuat secara konsisten dan tidak berubah. Hal ini bisa didapatkan dengan cara menekankan loyalitas bahan yang digunakan dan kompetensi tenaga kerja.

Perusahaan harus menerapkan komitmen yang sama pada setiap pekerja agar tidak terjadi miskomunikasi dan perbedaan cara berpikir. Diterapkannya cara ini ditujukan agar pelanggan tidak merasa kecewa dengan barang yang diproduksi perusahaan.

Acuan lain dalam menghasilkan kualitas produk yang bagus adalah memiliki kualitas produksi yang terjamin. Pekerja yang kompeten menjadi aset perusahaan karena di sanalah letak sukses atau tidaknya perusahaan. Perusahaan perlu memelihara bahkan meningkatkan kompetensi pekerja di bagian produksi karena hal ini merupakan salah satu kunci untuk merawat kualitas produk agar selalu baik dan terjaga. Pekerja di bagian produksi diajarkan untuk memberi perhatian lebih terhadap kejelasan tugas dan ketelitian dalam bekerja, agar tidak terjadi miskomunikasi sehingga pekerjaan yang sudah diselesaikan harus diulang kembali. Perlu juga ditanamkan kepada pekerja ini agar selalu berfokus pada usaha yang dikeluarkan oleh setiap individu dalam mencapai tujuan sehingga konsisten dengan tujuan perusahaan.

Memiliki pekerja yang kompeten dilakukan dengan cara menyeleksi mereka secara ketat di awal penerimaan pekerja. Juga pekerja perusahaan perlu untuk selalu dikontrol agar selalu dapat bekerja secara baik sehingga menghasilkan *output* yang baik pula bagi perusahaan. Cara mendapatkan pekerja kompeten bisa dilakukan dengan mengamatinya secara berlanjut, dengan mengidentifikasi *strength* dan *weakness*, *developmental needs*, dan *merubah circumstances* untuk meningkatkan kinerja pribadi dan organisasi. Untuk dapat mencapai tujuan

perusahaan, dibutuhkan pekerja yang dapat bekerjasama satu sama lain, agar pekerjaan tetap terkoordinir dan terus terintegrasi.

c. Menjangkau Indonesia dengan Cat yang Ramah Lingkungan

Untuk mengetahui apakah bahan yang digunakan dalam memproduksi cat buatan perusahaan ramah lingkungan atau tidak, dibutuhkan keahlian teknikal yang dimiliki oleh pekerja yang benar-benar mengerti dalam bidang tersebut, atau biasa disebut dengan *expertise*. Individu ini bisa merupakan pekerja tetap maupun pekerja lepas atau *freelance*. Tujuan dari memiliki *expertise* ini bagi perusahaan adalah untuk melakukan riset yang menguji bahan ramah lingkungan, seperti bahan yang berhubungan dengan kimia, dan lainnya. *Skill* inilah yang dibutuhkan perusahaan untuk dapat mewujudkan visinya. Individu juga perlu untuk dapat berpikir analitis, sehingga bisa memahami situasi dengan cara mengamati keadaan tahap demi tahap.

Untuk menghasilkan bahan ramah lingkungan, tentu membutuhkan bahan baku yang tidak akan mencemari lingkungan pula. Memiliki jaringan yang luas juga berguna untuk mendapatkan informasi mengenai supplier bahan baku yang ramah lingkungan.

5.1.2 Penurunan Faktor-Faktor Keberhasilan Misi

PT XYZ berfokus pada 4 misi yang terkait dengan inovasi secara terus-menerus demi memenuhi kepuasan konsumen, berkomitmen untuk menjadi yang terdepan dalam hal cat berbahan ramah lingkungan, dapat berkontribusi bagi Indonesia dalam hal pengembangan sumber daya manusia yang strategis, dan memfasilitasi praktik tata kelola perusahaan yang baik untuk memastikan penciptaan nilai perusahaan. Berikut penjabaran faktor penentu dan faktor keberhasilan dalam pencapaian misi PT XYZ:

Tabel 5.3 Turunan Misi

Misi	Kunci Sukses	Nama Kompetensi
Berinovasi secara berkelanjutan melalui produk pelapis dengan kualitas tinggi dalam rangka mencapai kepuasan semua segmen konsumen.	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki daya kreativitas tinggi; • Dapat mengungkap masalah dan menjabarkannya secara detail; • Mementingkan kepuasan konsumen dan dapat menyesuaikan keinginan pasar; • Terus mengembangkan ide-ide secara berkelanjutan. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Creativity</i> • <i>Analytical Thinking</i> • <i>Client focus</i> • <i>Flexibility</i> • <i>Continuous Development</i> • <i>Organizational Commitment</i>
Berkomitmen untuk menjadi perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Bisa saling bekerjasama antar bagian agar setiap 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Teamwork</i> • <i>Commitment</i>

panutan dalam hal cat ramah lingkungan di Indonesia.	pekerjaan terintegrasi; <ul style="list-style-type: none"> • Berkomitmen untuk menjadi yang terdepan. 	
Berkontribusi dalam daya saing global melalui pengembangan sumber daya manusia yang strategis dan berkelanjutan di Indonesia.	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu memelihara sumber daya manusia yang dimiliki. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Human Resource Management</i> • <i>Leadership</i>
Memfasilitasi praktik tata kelola perusahaan yang baik untuk memastikan penciptaan nilai perusahaan bagi semua pemangku kepentingan.	<ul style="list-style-type: none"> • Mempunyai nilai tambah bagi perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Values & Ethics</i>

a. Berinovasi Secara Berkelanjutan Melalui Produk Pelapis dengan Kualitas Tinggi dalam Rangka Mencapai Kepuasan Semua Segmen Konsumen

Untuk dapat berinovasi, diperlukan pemikiran yang kreatif dan *out of the box* agar ide-ide yang muncul berbeda dengan yang lainnya, sehingga konsumen tetap mengunggulkan produk hasil perusahaan XYZ dibandingkan produk yang dihasilkan oleh pesaing. Hasil dari pemikiran kreatif ini bisa berupa sesuatu yang

baru dan belum pernah tercipta sebelumnya, atau juga berupa gagasan baru yang dikembangkan dari pemikiran yang terdahulu.

Berpikir kreatif sejalan dengan cara berpikir yang analitis. Setelah menggunakan proses berpikir kreatif untuk memperoleh bermacam-macam pilihan solusi untuk masalah yang dihadapi, kemudian proses berpikir analitis digunakan untuk memilih beberapa alternatif solusi yang terbaik. Berpikir analitis mendorong agar dapat membuat keputusan secara lebih baik. Tipe orang dapat *brainstorming* mencari ide baru untuk perusahaan agar terus berinovasi, serta memilah dan menjabarkannya secara detail dibutuhkan dalam mencari ide baru dan memutuskan ide mana yang harus dipilih demi kelangsungan perusahaan.

Dapat dibilang bahwa konsumen adalah bos dari perusahaan. Konsumen merupakan salah satu fokus utama perusahaan, karena tanpa konsumen maka bisnis perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan baik. Sehingga, perusahaan harus dapat berbuat dan berusaha sebaik mungkin dalam memuaskan keinginan konsumen. Perusahaan juga harus dapat menyesuaikan diri dengan keinginan dan kebutuhan konsumen agar produk yang kita hasilkan terus selalu dipilih dan menjadi pilihan prioritas konsumen. Maka, perusahaan harus dapat fleksibel menanggapi perubahan keinginan pasar yang fluktuatif.

Setelah mendapatkan dan menerapkan satu ide, perusahaan tidak bisa hanya menerapkan ide tersebut secara terus-menerus dan tidak berubah. Berubahnya permintaan dan kondisi pasar, maka berubah pula ide yang yang harus diterapkan. Inovasi yang dipakai oleh perusahaan harus sejalan dengan kondisi pasar.

Contohnya, apabila permintaan terhadap cat yang ramah lingkungan sedang tinggi, maka perusahaan harus *brainstorming* mencari ide yang berhubungan dengan cat yang tidak akan merusak lingkungan. Contoh lain, apabila perusahaan sedang menerapkan inovasi cat ramah lingkungan, tetapi tidak ada konsumen yang meminatinya karena dianggap terlalu mahal, maka perusahaan harus menyesuaikannya kembali agar tetap menarik minat konsumen. Ide bisnis merupakan bagian dari strategi bisnis. Apa yang sedang diminati pasar, maka perusahaan mengikutinya dengan merubah strategi perusahaan melalui merumuskan ide-ide baru yang sesuai yang akan diterapkan.

b. Berkomitmen Untuk Menjadi Perusahaan Panutan dalam Hal Cat Ramah Lingkungan di Indonesia.

Salah satu usaha agar dapat menjadi perusahaan yang terdepan, diperlukan kerjasama antar tiap individu agar dapat bekerja secara bersama-sama. Apabila individu tidak memiliki rasa kebersamaan yang kuat, maka bekerjasama pun akan tidak mudah untuk dilakukan. Contoh, dalam memperkenalkan produk perusahaan kepada konsumen, maka bagian *marketing* perlu mengetahui hal-hal apa saja yang dapat diunggulkan dibandingkan para pesaing. Untuk itu, bagian *marketing* perlu mengetahui bahan apa saja yang terkandung sehingga produk bisa disebut ramah lingkungan. Ia perlu bekerjasama dengan bagian produksi agar bisa mengetahui dan mendalami produk perusahaan sehingga bisa dengan jelas memperkenalkan produknya ke konsumen. Contoh lain apabila seseorang tidak dapat bekerja sama dengan anggota tim lainnya adalah, kalau seseorang bersifat individualis dan tidak dapat mempercayai orang lain, maka semua pekerjaan akan berusaha ia kerjakan

sendirian. Hal ini dapat menghambat bisnis karena pekerjaan tersebut akan lama terselesaikan. Beda halnya apabila orang tersebut dapat bekerjasama, sehingga pekerjaan akan lebih mudah, cepat terselesaikan, dan terintegrasi satu sama lainnya.

Setiap pekerja perusahaan perlu ditanamkan dalam *mindset*-nya bahwa dalam mewujudkan misi perusahaan untuk menjadi yang terdepan, dibutuhkan komitmen yang kuat. Dalam dunia bisnis, tentu pasti ada rintangan yang akan menghalangi. Akan ada pula saat di mana perusahaan berada di *bawah*. Tetapi, diperlukan pekerja yang berjiwa tangguh dan bermental kuat dalam menghadapi hal ini, dan yang paling penting adalah memiliki komitmen yang tidak goyah meskipun ada saat di mana perusahaan dapat ditandingi oleh pesaing. Komitmen ini ditanamkan agar misi perusahaan akan bisa terwujud.

c. Berkontribusi dalam Daya Saing Global melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Strategis dan Berkelanjutan di Indonesia.

Daya saing digunakan sebagai tolak ukur dalam mengetahui tingkat kemajuan suatu negara terutama untuk mengukur tingkat kesiapan inovasi, apalagi mengingat sudah banyak negara semakin terbuka dalam persaingan global yang ketat. Banyak negara gagal dalam meningkatkan daya saing bukan karena alasan penguasaan teknologi, melainkan karena faktor lingkungan yang melingkupinya. Seperti korupsi birokrasi yang tidak efisien kebijakan yang tidak kondusif serta etika kerja yang rendah. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci

dalam reformasi global yang terjadi saat ini, yaitu bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global. Kompetensi sumber daya manusia perlu ditingkatkan. Sumber daya manusia lokal tidak diperbolehkan hanya menjadi penonton, namun harus dilibatkan secara aktif menjadi pelaku pembangunan. Maka dari itu sumber daya manusia yang sudah dimiliki sekarang perlu dirawat dan dipelihara.

d. Memfasilitasi Praktik Tata Kelola Perusahaan Yang Baik untuk Memastikan Penciptaan Nilai Perusahaan Bagi Semua Pemangku Kepentingan.

Kebanyakan perusahaan menganggap praktik tata kelola perusahaan (GCG) yang baik merupakan alat untuk menjaga kelangsungan usaha, menjaga kepercayaan para pemangku kepentingan dan menumbuhkan integritas perusahaan. Penerapan praktik-pratik tata kelola perusahaan menjadi salah satu langkah penting bagi perusahaan untuk meningkatkan dan memaksimalkan nilai perusahaan, mendorong pengelolaan bisnis yang profesional, transparan, dan efisien. Dengan menerapkan sistem tata kelola perusahaan, maka hal tersebut menjadi nilai tambah tersendiri bagi perusahaan. Tata kelola perusahaan merupakan nilai tambah karena memiliki banyak manfaat, beberapa di antaranya yaitu dapat mempercepat tercapainya visi dan misi perusahaan, terlaksananya tanggung jawab perusahaan terhadap stakeholders, dan lainnya.

5.1.3 Penurunan Faktor-Faktor Keberhasilan Strategi

Tabel 5.4 Turunan Strategi

Strategi	Kunci Sukses	Nama Kompetensi
Meningkatkan kualitas sumber daya manusia organisasi dengan peningkatan kompetensi berkelanjutan.	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas setiap individu; • Dorongan atau motivasi tinggi; • Keinginan untuk terus belajar. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Interpersonal Skill</i> • <i>Building Organizational Capability</i> • <i>Human Resource Management</i> • <i>Continuous learning</i> • <i>Developing others</i>
Memperbaiki saluran distribusi produk untuk peningkatan penjualan.	<ul style="list-style-type: none"> • Memperbaiki sistem perencanaan dan pengorganisasian; • Memperhatikan kejelasan tugas, kualitas, dan ketelitian kerja; • Memiliki pekerja yang memahami tugas yang harus dilakukannya. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Planning and Organizing</i> • <i>Concern for Order</i> • <i>Time management</i>

a. Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Organisasi dengan Peningkatan Kompetensi Berkelanjutan

Perusahaan XYZ memiliki strategi dalam mencapai visi dan misinya, yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia organisasi dengan peningkatan kompetensi berkelanjutan dan memperbaiki saluran distribusi produk untuk peningkatan penjualan.

Untuk melakukan strategi pertama, yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di organisasi melalui peningkatan kompetensi berkelanjutan, perusahaan perlu melakukan beberapa cara. Meningkatkan kualitas setiap individu merupakan hal yang paling penting, karena kualitas SDM ini yang menjadi fokus utama dalam menjalankan strategi. Dengan meningkatkan kompetensi manusianya secara berkelanjutan, maka kualitas sumber daya manusianya pun meningkat. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan pelatihan, seminar, dan lainnya yang berhubungan dengan pekerjaan masing-masing individu.

Agar setiap pekerja merasa semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya, pemberian dorongan atau motivasi kerja sangat berguna, yang mana hal ini biasa dilakukan oleh atasan atau bahkan rekan kerja. Perlu ditanamkan dalam pikiran pekerja bahwa mereka harus memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal ini bisa didukung oleh hal-hal yang bersifat materil maupun non-materiil, seperti suasana kerja yang nyaman dan kekeluargaan, atau bisa berupa insentif maupun bonus-bonus dan keuntungan lainnya.

Dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia perusahaan, dibutuhkan juga kerjasama dari individu berupa kemauan untuk terus berkembang. Apabila semua cara telah dilakukan tetapi individu atau pekerja tersebut tidak memiliki keinginan untuk mengembangkan dirinya agar menjadi lebih baik, maka semua cara yang telah dicoba akan berakhir sia-sia dan tidak ada hasilnya.

b. Memperbaiki Saluran Distribusi Produk untuk Peningkatan Penjualan

Apabila terdapat sesuatu yang harus diperbaiki, maka ada suatu hal yang kurang pada bagian tersebut. Untuk dapat memperbaiki saluran distribusi produk sehingga penjualan perusahaan meningkat, maka perusahaan perlu memperbaiki sistem perencanaan dan pengorganisasian. Perencanaan dan pengorganisasian yang baik dapat membuat saluran distribusi berjalan lancar sehingga keinginan perusahaan tercapai, yaitu meningkatkan penjualan.

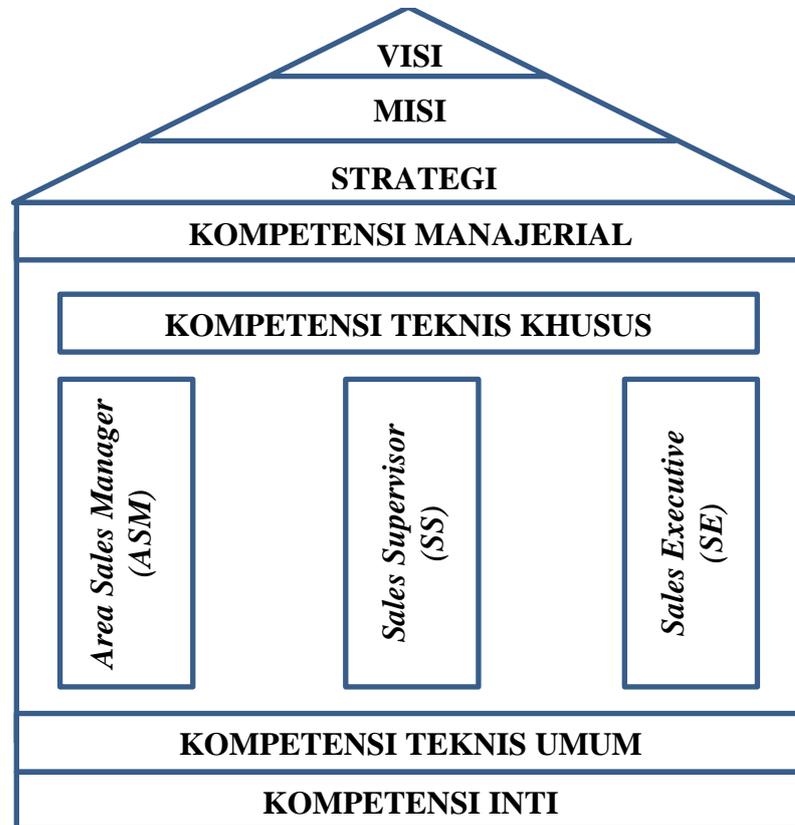
Akar penyebab dari suatu masalah yang dihadapi perusahaan perlu diteliti dari awal. Salah satunya adalah pekerja pada perusahaan. Orang-orang ini perlu diperhatikan karena manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah proses bisnis dalam perusahaan akan berjalan lancar atau tidak. Perusahaan perlu menanamkan pada diri pekerja bahwa mereka harus memperhatikan kejelasan tugas atau perintah yang diberikan, kualitas tugas yang dikerjakan, juga ketelitian dalam bekerja. Maka dari itu perusahaan membutuhkan pekerja yang memahami tugas yang harus dilakukannya.

5.2 Tahap kedua: Arsitektur Kompetensi

Terdapat 3 bagian dalam kamus kompetensi, yaitu kompetensi inti, kompetensi manajerial, dan kompetensi teknis. Kompetensi inti adalah kompetensi yang harus dimiliki setiap pekerja dalam perusahaan apapun jabatan dan kedudukannya dalam perusahaan tersebut. Kompetensi manajerial adalah perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaan. Sedangkan kompetensi teknis adalah apa yang harus diketahui dan mampu dilakukan seseorang (pengetahuan dan keterampilan) untuk melakukan pekerjaannya. Jadi, intinya kalau kompetensi manajerial adalah bagaimana cara individu mendekati pekerjaannya, sedangkan kompetensi teknis adalah apa yang harus diketahui dan harus dilakukan oleh seseorang.

Untuk lebih mudah dipahami, maka penulis akan mengilustrasikan arsitektur kompetensi dalam bentuk gambar berikut:

Tabel 5.5 Ilustrasi Arsitektur Kompetensi



5.2.1 Nama-nama Kompetensi dari Turunan Visi, Misi, dan Strategi

Pada tabel-tabel di atas, penulis sudah menurunkan visi, misi, dan strategi menjadi faktor keberhasilan untuk mencapai visi, misi, dan strategi perusahaan. Turunan tersebut lalu dibuat dan dikelompokkan menjadi beberapa nama kompetensi.

a. VISI

Perusahaan memiliki visi untuk dapat menjangkau Indonesia dengan cat yang inovatif, berkualitas tinggi, dan ramah lingkungan. Dari tabel visi di atas dapat

disimpulkan bahwa kelompok kompetensi yang harus dimiliki dalam visi menjangkau Indonesia dengan cat yang inovatif adalah:

1. *Analytical Thinking*
2. *Collaboration / Partnering*
3. *Creative Thinking*
4. *Flexibility*
5. *Information Seeker*
6. *Innovation*
7. *Networking / Relationship Building*
8. *Technology Management*
9. *Communication*
10. *Negotiation*

Turunan kedua dari visi perusahaan adalah dapat menjangkau Indonesia dengan cat yang berkualitas tinggi dengan kelompok kompetensi sebagai berikut:

1. *Organizational Commitment*
2. *Concern for order*
3. *Continuous Learning*
4. *Customer Service Orientation*
5. *Information seeker*
6. *Initiative*
7. *Results Orientation*
8. *Teamwork*
9. *Sales Planning*

10. Product Knowledge

11. Developing others

Yang terakhir, untuk visi menjangkau Indonesia dengan cat yang ramah lingkungan, ditemukan beberapa kelompok kompetensi:

- 1. Analytical thinking*
- 2. Expertise*
- 3. Information Seeker*

b. MISI

PT XYZ memiliki 4 visi yang harus dicapai perusahaan, yaitu berinovasi secara berkelanjutan melalui produk pelapis dengan kualitas tinggi dalam rangka mencapai kepuasan semua segmen konsumen, berkomitmen untuk menjadi perusahaan panutan dalam hal cat ramah lingkungan di Indonesia, berkontribusi dalam daya saing global melalui pengembangan sumber daya manusia yang strategis dan berkelanjutan di Indonesia, dan memfasilitasi praktik tata kelola perusahaan yang baik untuk memastikan penciptaan nilai perusahaan bagi semua pemangku kepentingan.

Untuk visi pertama, kompetensi yang ditemukan adalah:

- 1. Creativity*
- 2. Analytical Thinking*
- 3. Client focus*
- 4. Flexibility*

5. *Continuous Development*
6. *Organizational Commitment*

Untuk visi kedua, kelompok kompetensinya meliputi:

1. *Teamwork*
2. *Commitment*

Sedangkan visi ketiga dan keempat:

1. *Human Resource Management*
2. *Values and ethics*
3. *Leadership*

c. STRATEGI

Strategi perusahaan XYZ adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia organisasi dengan peningkatan kompetensi berkelanjutan dan memperbaiki saluran distribusi produk untuk peningkatan penjualan. Dari kedua strategi ini disimpulkan ada beberapa kelompok kompetensi, yaitu:

1. *Building Organizational Capability*
2. *Concern for Order*
3. *Continuous learning*
4. *Human Resource Management*
5. *Interpersonal Skill*

6. *Planning and Organizing*

5.2.2 Menyeleksi Kompetensi menjadi Kompetensi Inti, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Teknis

Setelah mendapatkan kelompok kompetensi yang telah diturunkan dari visi, misi, dan strategi perusahaan, maka penulis akan menyeleksi kelompok kompetensi tersebut ke dalam kompetensi inti, kompetensi manajerial, dan kompetensi teknis.

5.2.2.1 Kompetensi Inti (*Core Competency*)

Kompetensi ini adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam perusahaan apapun levelnya. Kompetensi ini merupakan keahlian dasar yang dimiliki perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Kompetensi inti terdiri dari perilaku-perilaku yang dibutuhkan untuk dimiliki oleh setiap pekerja PT XYZ. Berdasarkan penurunan yang sebelumnya telah didapat dari visi, misi, dan strategi, maka penulis menetapkan beberapa kompetensi yang paling tepat untuk dijadikan kompetensi inti, seperti: (1) *collaboration & partnering*; (2) *communication*; (3) *continuous learning*; (4) *customer service orientation*; (5) *flexibility*; (6) *initiative*; (7) *networking*; (8) *teamwork*; (9) *continuous development*; (10) *interpersonal skill*; (11) *creativity*; dan (12) *concern for order*.

5.2.2.2 Kompetensi Managerial (*Soft Competency*)

Kompetensi manajerial adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh level jabatan tertentu di perusahaan. Kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengelola pekerja di perusahaan dan membangun relasi dengan pihak lain untuk menjalankan perusahaan. Misalnya kemampuan presentasi, pembuatan laporan, dan lainnya. Dari kelompok kompetensi yang sudah didapat, maka kompetensi manajerial yang didapatkan adalah (1) *organizational commitment*; (2) *concern for order*; (3) *planning and organizing*; (4) *expertise*; (5) *information seeker*; (6) *innovation*; (7) *analytical thinking*; (8) *developing others*; (9) *human resource management*; (10) *values and ethics*; (11) *building organizational capability*; dan (12) *result orientation*.

5.2.2.3 Kompetensi Teknis (*Hard Competency*)

Kompetensi ini juga biasa disebut dengan kompetensi departemen, karena merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh departemen tertentu agar peran pekerjaannya menjadi maksimal. Misalnya departemen *sales*, kompetensi apa saja yang dibutuhkan departemen *sales* agar pekerjaannya dapat memiliki kinerja yang unggul dan berdaya saing tinggi. Kompetensi teknis terbagi atas 2, umum dan khusus.

Kompetensi yang harus dimiliki pekerja PT XYZ adalah:

a. Kompetensi Teknis – Umum

Kompetensi ini merupakan kompetensi yang harus dapat dikuasai oleh seluruh pekerja, yaitu kemampuan untuk menggunakan teknologi khususnya komputer dan kemampuan untuk berbahasa inggris.

b. Kompetensi Teknis – Khusus

Penelitian ini difokuskan untuk meneliti departemen *sales*, sehingga kompetensi khusus akan dibuat hanya untuk departemen tersebut. Kompetensi khusus yang harus dimiliki oleh departemen *sales* adalah pengetahuan mengenai produk, penjualan fundamental (dasar), manajemen waktu, skill negosiasi, fokus terhadap konsumen, dan kepemimpinan fundamental.

5.2.3 Kompetensi Inti, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Teknis

Berdasarkan pembagian kelompok kompetensi, maka dapat diidentifikasi mana saja yang menjadi bagian dari kompetensi inti, kompetensi manajerial, dan kompetensi teknis.

Tabel 5.6 Seluruh Kompetensi

Nama Kompetensi	Kompetensi yang Dibutuhkan			
	Inti	Manajerial	Teknis	
			Umum	Khusus
<i>Collaboration & partnering</i>	√			
<i>Communication</i>	√			
<i>Continuous learning</i>	√			

Nama Kompetensi	Kompetensi yang Dibutuhkan			
	Inti	Manajerial	Teknis	
			Umum	Khusus
<i>Customer service orientation</i>	√			
<i>Flexibility</i>	√			
<i>Initiative</i>	√			
<i>Networking</i>	√			
<i>Teamwork</i>	√			
<i>Continuous development</i>	√			
<i>Concern for order</i>	√			
<i>Creative thinking</i>	√			
<i>Interpersonal skill</i>	√			
<i>Analytical thinking</i>		√		
<i>Organizational commitment</i>		√		
<i>Planning and organizing</i>		√		
<i>Expertise</i>		√		
<i>Concern for order</i>		√		
<i>Information seeker</i>		√		
<i>Innovation</i>		√		
<i>Human resource management</i>		√		
<i>Values and ethics</i>		√		
<i>Building organizational capability</i>		√		
<i>Result orientation</i>		√		
<i>Developing Others</i>		√		
Kemampuan untuk menggunakan computer / <i>technology management</i>			√	
Kemampuan untuk berbahasa Inggris			√	
Pengetahuan mengenai produk				√

Nama Kompetensi	Kompetensi yang Dibutuhkan			
	Inti	Manajerial	Teknis	
			Umum	Khusus
Penjualan fundamental (dasar)				√
Manajemen waktu				√
Skill negosiasi				√
Fokus pada konsumen				√
Kepemimpinan fundamental				√

Dari semua kompetensi yang telah disebutkan di atas, terdapat beberapa kompetensi berbeda namun memiliki maksud dan arti yang sama. Maka, kompetensi tersebut disaring lagi menjadi beberapa kompetensi dan sudah diartikan ke dalam Bahasa Indonesia.

Kompetensi seperti tabel di bawah ini disaring berdasarkan pengelompokan definisi kompetensi yang mirip bahkan sama, yaitu:

1. *Interpersonal Skill*
2. *Continuous Learning* → *Continuous Development; Commitment*
3. *Teamwork* → *Collaboration / Partnering; Flexibility; Communication; Networking / Relationship Building*
4. *Concern for order*
5. *Creativity* → *Creative Thinking; Information Seeker; Initiative; Innovation*

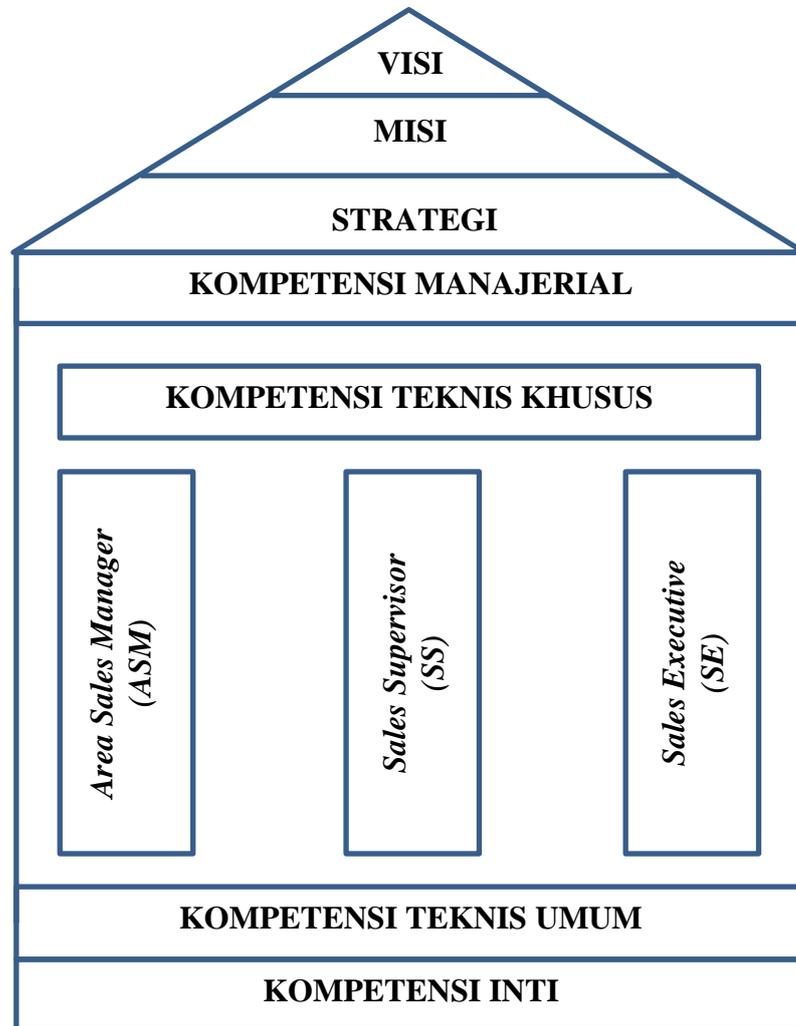
6. *Analytical Thinking* → *Expertise*
7. *Planning and Organizing* → *Results Orientation; Organizational Commitment; Building Organizational Capability*
8. *Developing others* → *Human Resource Management*
9. *Technology management*
10. *Ability to speak english*
11. *Product knowledge*
12. *Fundamental sales* → *Marketing management*
13. *Time management*
14. *Negotiation*
15. *Client Focus* → *Customer Service Orientation*
16. *Leadership*

Tabel 5.7 Kompetensi PT XYZ

Nama Kompetensi	Kompetensi yang Dibutuhkan			
	Inti	Manajerial	Teknis	
			Umum	Khusus
Kemampuan Interpersonal	√			
Pembelajaran secara berkelanjutan	√			
Kerjasama	√			
Perhatian terhadap kejelasan	√			

Nama Kompetensi	Kompetensi yang Dibutuhkan			
	Inti	Manajerial	Teknis	
			Umum	Khusus
tugas, kualitas, dan ketelitian kerja				
Kreativitas	√			
Berpikir analisis		√		
Perencanaan dan pengorganisasian		√		
Mengembangkan orang lain		√		
Kemampuan untuk menggunakan komputer			√	
Kemampuan untuk berbahasa Inggris			√	
Pengetahuan mengenai produk				√
Penjualan fundamental (dasar)				√
Manajemen waktu				√
Skill negosiasi				√
Fokus pada konsumen				√
Kepemimpinan fundamental				√

Untuk dapat lebih memahami arsitektur kompetensi PT XYZ, maka penulis akan menyertakan ilustrasi arsitektur kompetensi sebagai berikut:



5.3 Tahap ketiga: Menyusun Kamus Kompetensi

Pada tahap membuat kamus kompetensi, penulis melakukan dan menjelaskan 3 hal yaitu jenis kompetensi, definisi kompetensi, dan deskripsi untuk setiap level yang akan disusun. Kamus kompetensi terdiri atas kompetensi inti, kompetensi manajerial, dan kompetensi teknis. Kompetensi inti merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pekerja di perusahaan XYZ, kompetensi manajerial

adalah kompetensi yang biasanya dimiliki pekerja tingkat atas dan berkaitan dengan kemampuan untuk mengelola karyawan lainnya. Sedangkan kompetensi teknis yaitu kemampuan yang dimiliki oleh suatu pekerja dalam departemen tertentu, yang berkaitan dengan pengetahuan dan keahlian yang harus dimiliki. Untuk dapat memahami tabel kamus kompetensi, penulis akan memberikan contoh format penulisan kamus kompetensi:

Tabel 5.8 Format Penulisan Kamus Kompetensi

Nama Kompetensi		Kreativitas					Definisi Kompetensi
		Mengeksplorasi alternatif dan menanggapi tantangan dengan solusi atau layanan inovatif, menggunakan intuisi, eksperimentasi dan perspektif baru					
Tingkat Profisiensi		Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	
Kunci Indikator		Mengakui kebutuhan akan pendekatan baru	Memodifikasi pendekatan yang sudah ada	Memperkenalkan pendekatan baru	Membuat konsep baru	Memelihara kreativitas	
Deskripsi Perilaku Untuk Setiap Level		Mempertanyakan pendekatan konvensional dan mencari alternative	Menganalisis kekuatan dan kelemahan pendekatan saat ini	Menggunakan solusi yang ada dengan cara inovatif untuk memecahkan masalah	Mengintegrasikan konsep yang relevan menjadi solusi baru yang tidak pernah diterapkan sebelumnya	Mendukung percobaan/eksperimen untuk memaksimalkan potensi inovasi	

Kamus kompetensi PT XYZ secara lengkap dapat dilihat di bagian lampiran.

5.4 Tahap keempat: Menentukan Level Kompetensi

Setelah melalui 3 tahap, penulis melanjutkan ke tahap terakhir, yaitu menentukan level kompetensi. Dalam menentukan level kompetensi departemen *sales*, penulis melakukan diskusi dengan manajer *HR* dan manajer *sales*. Proses yang dilakukan dalam penentuan level adalah :

1. Dimulai dari kompetensi inti dipilih satu kompetensi terlebih dahulu, dipelajari bersama-sama arti dari kompetensi tersebut dan penjelasan setiap level berdasarkan uraian dalam kamus kompetensi;
2. Memilih jabatan yang akan ditentukan levelnya. Setelah ditentukan, dipelajari *job description* dari jabatan tersebut, baik yang tertulis maupun fakta yang terjadi di lapangan;
3. Menentukan level kompetensi untuk satu nama kompetensi dengan cara membandingkan *job description* dengan uraian yang ada di dalam kamus kompetensi;
4. Lakukan hal yang sama untuk nama kompetensi lainnya dalam kompetensi inti, kompetensi manajerial, sampai kompetensi teknis.

Di dalam departemen sales terdapat tiga posisi, yaitu *area sales manager*, *sales supervisor*, dan *sales executive*. Saat ini, *sales executive* dijabat oleh 104 orang, *sales supervisor* ada 50 orang, dan *area sales manager* diduduki oleh 20 orang. Angka ini merupakan jumlah keseluruhan karyawan *sales* PT XYZ di seluruh Indonesia.

Hasil diskusi penentuan level kompetensi dituangkan dalam tiga tabel untuk kompetensi inti, kompetensi manajerial, dan kompetensi teknis. Pemberian level kompetensi dilihat berdasarkan kamus kompetensi yang telah dirancang berdasarkan *bloom taxonomy*.

5.4.1 *Levelling* untuk Kompetensi Inti

Tabel 5.9 *Levelling* untuk Kompetensi Inti

No	Nama Kompetensi	<i>Sales Executive</i>	<i>Sales Supervisor</i>	<i>Area Sales Manager</i>
1	Kemampuan Interpersonal	2	3	4
2	Pembelajaran secara berkelanjutan	2	3	4
3	Kerjasama	2	3	4
4	Perhatian terhadap tugas, kualitas, dan ketelitian kerja	2	3	4
5	Kreativitas	2	3	4

Kompetensi inti yang harus dimiliki seorang *sales executive* ada 5, yaitu kemampuan interpersonal; pembelajaran secara berkelanjutan; kerjasama; perhatian terhadap tugas, kualitas, dan ketelitian kerja; dan kreativitas.

Pada semua kompetensi inti, *sales executive* digolongkan pada level 2. Berdasarkan level profesiensi yang telah dibuat, level 2 merupakan tahap dimana

karyawan tahu secara jelas atau mampu memberikan penjelasan. Untuk kemampuan interpersonal, level 2 merupakan dapat mengerti emosi maupun isi pesan yang dimaksud, dengan indikator mampu memahami perasaan emosi seseorang yang sedang terjadi dan juga sekaligus menangkap isi pesan eksplisit yang disampaikan.

Dalam pembelajaran secara berkelanjutan, karyawan harus dapat berusaha meningkatkan efektivitas pribadi dalam situasi terkini, dengan indikator: (1) mencoba pendekatan baru untuk memaksimalkan pembelajaran dalam situasi saat ini; (2) dapat mengaplikasikan manfaat dari yang telah dipelajari; (3) mengintegrasikan hal-hal yang baru dipelajari ke dalam metode kerja.

Untuk dapat bekerjasama, *sales executive* setidaknya harus bisa membantu perkembangan kerja dalam tim, yang ditunjukkan melalui: (1) mengasumsikan tanggung jawab dalam aktivitas pekerjaan; (2) mencari masukan dari pihak lain dan mendengarkan pengamatan dari sudut pandangnya; (3) mendukung dan memajukan tujuan perusahaan; (4) mengakui hasil kerja orang lain.

Pada kompetensi perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas, dan ketelitian kerja, *sales executive* harus mampu memperlihatkan perhatian umum terhadap aturan dan kejelasan tugas dengan cara mencari kejelasan tugas hasil yang diharapkan, berikut tugas-tugasnya mencakup penjelasan data / sumber daya yang digunakan.

Sedangkan untuk kompetensi kreativitas, *sales executive* harus dapat memodifikasi pendekatan yang sudah ada melalui: (1) menganalisis kekuatan dan

kelemahan pendekatan saat ini; dan (2) mengidentifikasi solusi optimal setelah mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan pendekatan alternatif.

Sales supervisor merupakan jabatan *middle*, yaitu satu tingkat di atas *sales executive* dan satu tingkat di bawah *area sales manager*. *Sales supervisor* digolongkan menjadi level 3. Pada level ini, pemegang jabatan *sales supervisor* diharapkan dapat mengaplikasikan kemampuan yang dimilikinya

Kemampuan interpersonal yang dimiliki *sales supervisor* harus berada di tahap memahami dengan penuh pengertian. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara mengerti pikiran yang tidak terungkap secara verbal, peduli dan penuh perasaan, juga mampu membuat orang lain untuk bertindak sesuai dengan keinginan si pembicara.

Dalam pembelajaran secara berkelanjutan, *sales supervisor* tergolong dalam tingkatan mencari kesempatan untuk belajar hal-hal di luar dari yang dibutuhkan saat ini. Indikator dari kompetensi ini adalah (1) menetapkan tujuan dan standar untuk diri sendiri dalam melihat pertumbuhan di luar batas pekerjaan saat ini; (2) melakukan pengembangan diri secara berkelanjutan; (3) melakukan pengembangan diri secara berkelanjutan.

Dalam bekerjasama, *sales supervisor* minimal mampu menunjukkan sifat kepemimpinan dalam tim yang ditunjukkan melalui: (1) menyampaikan ekspektasi terhadap hasil pekerjaan tim; (2) memberikan pujian terhadap kontribusi dan usaha yang dilakukan individu terhadap efektivitas tim; (3) membangun hubungan dengan anggota tim dan unit pekerjaan lainnya; dan (4)

mendiskusikan masalah dengan anggota tim yang dapat mempengaruhi target pekerjaan.

Pada kompetensi perhatian terhadap tugas, kualitas, dan ketelitian kerja, jabatan ini harus bisa memonitor pekerjaan orang lain yang diperlihatkan dengan cara memonitor kualitas pekerjaan orang lain, mengecek untuk meyakinkan bahwa prosedur yang berlaku sudah dilaksanakan dengan baik. Bisa juga dengan melakukan pencatatan proses kerja secara detail dan jelas mengenai aktivitas diri sendiri atau orang lain.

Kompetensi kreativitas ditunjukkan dengan memperkenalkan pendekatan baru melalui: (1) mencari ide atau solusi yang telah berhasil diterapkan di lingkungan lain dan menerapkannya pada organisasi; (2) menggunakan solusi yang ada dengan cara inovatif untuk memecahkan masalah; dan (3) melihat konsekuensi jangka panjang dari solusi potensial.

Area sales manager merupakan jabatan tertinggi yang terdapat di departemen *sales*. Jabatan ini termasuk ke dalam golongan level 4, yang berarti harus memiliki kemampuan untuk dapat menganalisis.

Kemampuan interpersonal yang harus dimiliki oleh jabatan ini adalah memahami isu yang ada dibalik suatu percakapan yang ditunjukkan dengan cara: (1) mampu mengerti hal-hal yang mendasari suatu permasalahan, alasan yang mendasari munculnya perasaan, tindakan, ataupun kepedulian seseorang; dan (2) mampu menunjukkan suatu pandangan spesifik yang seimbang tentang kekuatan dan kelemahan seseorang.

Dapat menyejajarkan perkembangan pribadi dengan tujuan organisasi merupakan ciri dari kompetensi pembelajaran secara berkelanjutan level 4. Indikator kompetensi ini adalah: (1) merancang tujuan pembelajaran pribadi berdasarkan kebutuhan unit bisnis; dan (2) memanfaatkan perubahan organisasi sebagai kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan baru.

Pada kompetensi kerjasama, kemampuan yang harus dimiliki oleh *area sales manager* adalah: (1) menginisiasi untuk dapat berkolaborasi dengan grup atau organisasi lain dalam suatu project; (2) mendukung anggota tim lain mencapai tujuan; (3) mendukung anggota tim untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan dengan sesama anggota tim lain; dan (4) mendukung anggota tim untuk dapat berdiskusi secara terbuka dalam menyelesaikan solusi atau alternatif.

Area sales manager harus sudah dapat memonitor data atau proyek yang ditunjukkan dengan cara: (1) memonitor pekerjaan dari suatu proyek terhadap batas waktu; (2) memonitor data, menemukan kelemahan atau kehilangan data, dan mencari informasi untuk menjaga keteraturan; dan (3) memberikan perhatian besar terhadap peningkatan keteraturan di suatu sistem.

Dalam hal kreativitas, jabatan ini dituntut untuk dapat membuat konsep baru. Indikatornya adalah: (1) membuat model dan metode baru untuk organisasi; (2) mengidentifikasi solusi yang fleksibel sambil tetap mengenali standar organisasi; (3) mengintegrasikan konsep yang relevan menjadi solusi baru yang tidak pernah diterapkan sebelumnya.

5.4.2 *Levelling* untuk Kompetensi Manajerial

Tabel 5.10 *Levelling* untuk Kompetensi Manajerial

No	Nama Kompetensi	<i>Sales Supervisor</i>	<i>Area Sales Manager</i>
1	Berpikir analitis	2	3
2	Perencanaan dan pengorganisasian	2	3
3	Mengembangkan orang lain	2	3

Kompetensi manajerial hanya dimiliki oleh karyawan yang memiliki posisi manajer di perusahaan. Di departemen *sales* PT XYZ, yang harus memiliki kompetensi manajerial ini adalah jabatan *sales supervisor* dan *area sales manager*.

Berpikir analitis berarti memiliki kemampuan untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih rinci (faktor-faktor), atau mengamati keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu. *Sales supervisor* digolongkan termasuk ke dalam level 2, yang berarti mampu melihat hubungan bertingkat. Hal ini ditunjukkan melalui: (1) menganalisa beberapa bagian dari suatu situasi atau permasalahan. (2) memecah persoalan menjadi bagian-bagian yang dapat dikelola sistematis. (3) mampu memprediksi konsekuensi dari suatu tindakan, dan (4) secara umum mengantisipasi hambatan dan selalu berpikir kedepan / langkah berikutnya. Sedangkan jabatan *area sales manager* tergolong dalam level 3, yaitu membuat

rencana atau analisis yang kompleks dengan indicator: (1) secara sistematis memecah persoalan yang kompleks menjadi komponen-komponenya sehingga mudah dipahami, dan (2) menggunakan beberapa teknik untuk memilih permasalahan untuk mencari solusi, atau menyusun rantai sebab-akibat dari suatu proses yang terkait yang panjang.

Perencanaan dan pengorganisasian memiliki arti dapat menetapkan *milestone* untuk mencapai tujuan, sekaligus memastikan penggunaan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan tersebut. *Sales supervisor* harus dapat mengaplikasikan prinsip perencanaan untuk mencapai tujuan perusahaan, sedangkan area sales manager 1 level di atasnya, yaitu harus mampu mengembangkan perencanaan untuk unit bisnis.

Dalam mengembangkan orang lain, *area sales manager* membutuhkan level yang lebih tinggi karena semakin tinggi jabatan yang dimiliki, maka akan semakin banyak pula bawah yang dimilikinya. Menjadi seorang atasan berarti harus mampu mengembangkan karyawan bawahannya. Seorang *sales supervisor* harus mampu Mengekspresikan ekspektasi positif mengenai orang lain, sedangkan *area sales manager* memiliki tanggung jawab yang lebih besar, yaitu memberikan argumentasi atau dukungan lainnya secara positif dan membangun.

5.4.3 *Levelling* untuk Kompetensi Teknis

5.4.3.1 *Umum*

Tabel 5.11 *Levelling* untuk Kompetensi Teknis Umum

No	Nama Kompetensi	<i>Sales Executive</i>	<i>Sales Supervisor</i>	<i>Area Sales Manager</i>
1	Kemampuan untuk menggunakan komputer	1	2	3
2	Kemampuan untuk berbahasa Inggris	1	2	3

Kompetensi teknis terbagi atas dua, yaitu umum dan khusus. Kompetensi teknis umum merupakan kompetensi teknis yang harus dimiliki oleh semua karyawan. Tetapi, karena di penelitian ini yang di bahas adalah hanya berfokus pada departemen *sales*, maka yang dinilai hanya departemen *sales* saja.

Sales executive memiliki level 1 yang berarti sekedar mampu untuk mengetahui kemampuan saja. *Sales supervisor* berada di level 2 yang berarti pemilik jabatan ini harus memahami kemampuan yang dimiliki, sedangkan *area sales manager* berada di level tertinggi karena mampu untuk mengaplikasikan kemampuan dalam menjalankan bisnis.

Kemampuan untuk menggunakan teknologi, khususnya komputer, merupakan Kemampuan untuk meningkatkan kinerja dengan mengintegrasikan teknologi baru dan yang sudah ada ke tempat kerja.

Pekerjaan di jabatan *sales executive* tidak banyak menuntut untuk harus selalu berhadapan dengan komputer, melainkan lebih banyak pekerjaan turun ke lapangan, yaitu menghadapi konsumen/klien. Jadi, *sales executive* tergolong pada level 1 pada kompetensi ini, yaitu menunjukkan pengetahuan umum atau pemahaman tentang teknik dan konsep dasar yang terkait dengan komputer. Sebagai jabatan yang termasuk pada golongan manajerial, maka *sales supervisor* masuk ke dalam level 2 yang harus dapat menjelaskan pentingnya menerapkan teknik dan konsep dasar yang terkait dengan komputer. *Area sales manager* sebagai pemegang jabatan tertinggi berada di level 3, yaitu memastikan bahwa organisasi menggunakan teknologi komputer untuk meningkatkan efektivitas, pengambilan keputusan, dan proses organisasi.

Untuk *sales executive*, kemampuan berbahasa Inggris cukup hanya sampai pada tahap mampu mengucapkan kata-kata dalam bahasa Inggris dengan baik dan benar, mengerti perintah khusus, peringatan, spesifikasi peralatan baik lisan maupun tulisan dalam bahasa Inggris, menulis kata-kata dalam bahasa Inggris dengan baik dan benar. Sedangkan jabatan *sales supervisor* harus dapat menulis kalimat-kalimat dalam bahasa Inggris, memahami pembicaraan pihak lain dalam bahasa Inggris, menterjemahkan bahasa Inggris ke dalam bahasa Indonesia atau sebaliknya dengan perbendaharaan kata yang memadai, membuat perintah khusus, peringatan, dan spesifikasi peralatan bahasa Inggris. Pada *area sales manager*, karena memegang jabatan yang paling tinggi dan memiliki tanggung jawab paling besar, maka harus bisa mampu berdialog dengan bahasa Inggris terstruktur dengan pihak lain, menulis surat, risalah, kesimpulan, dan artikel dalam bahasa

Inggris dengan baik dan benar, bertindak sebagai penterjemah percakapan dua arah yang cepat, memahami literatur literatur dalam bahasa Inggris.

5.4.3.2 Khusus

Tabel 5.12 Levelling untuk Kompetensi Teknis Khusus

No	Nama Kompetensi	<i>Sales Executive</i>	<i>Sales Supervisor</i>	<i>Area Sales Manager</i>
1	Pengetahuan mengenai produk	2	3	4
2	Penjualan fundamental (dasar)	2	3	4
3	Manajemen waktu	2	3	4
4	<i>Skill</i> negosiasi	2	3	4
5	Fokus pada konsumen	2	3	4
6	Kepemimpinan fundamental	2	3	4

Kompetensi teknis khusus hanya dimiliki oleh departemen *sales* saja, karena merupakan kompetensi yang dibuat khusus untuk suatu bagian pekerjaan. Kompetensi ini terdiri dari 6 macam, yaitu pengetahuan mengenai produk, penjualan fundamental, manajemen waktu, *skill* negosiasi, fokus pada konsumen, dan kepemimpinan fundamental.

Pada kompetensi pengetahuan mengenai produk, jabatan *sales executive* menempati level 2 yang mana karyawan harus dapat membedakan kategori

produk yang dihasilkan perusahaan serta dapat menjelaskan tentang karakteristik atau atribut produk. Untuk *sales supervisor*, karyawan dapat membedakan kategori produk yang dihasilkan perusahaan, dapat menjelaskan tentang karakteristik atau atribut produk, dan dapat menjelaskan manfaat produk. *Area sales manager* menempati level tertinggi yaitu dimana mereka harus dapat membedakan kategori produk yang dihasilkan perusahaan, dapat menjelaskan tentang karakteristik atau atribut produk, dapat menjelaskan manfaat produk, serta memahami kepuasan yang diberikan produk bagi konsumen atau pelanggan.

Dalam pemasaran, karyawan melakukan aktivitas memasarkan produk yang dilaksanakan oleh penjual (perusahaan) dan pembeli (pelanggan) dengan berbagai macam pendekatan. Indikator untuk *sales executive* adalah menyajikan maksud atau pesan dari penjualan menggunakan materi promosi yang sesuai dan informasi yang terkini, untuk *sales supervisor* adalah bertindak responsif mengenai masalah utama yang dirasakan oleh pelanggan dengan cara menklarifikasi asumsi, kekhawatiran, serta keberatan yang dialami pelanggan. Sedangkan *area sales manager* harus mampu meminta masukan pelanggan mengenai hal yang harus diperbaiki untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan memperoleh komitmen agar dapat meningkatkan penjualan.

Manajemen waktu memiliki kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu secara efektif dan efisien. Terdapat beberapa *essential quality* yang berhubungan dengan manajemen waktu, yaitu (a) menulis rencana setiap hari, (b) berfokus pada satu tugas sampai selesai, (c) tidak menunda tugas yang perlu dilakukan, (d) memiliki list kegiatan/*project* yang harus dilakukan, dan (e) dapat mengelola pesan yang

diterima secara efektif. Karyawan yang menjabat sebagai *sales executive* minimal memiliki kurang dari 3 *essential quality*, *sales supervisor* mampu menerapkan minimal 3 *essential quality*, dan *area sales manager* memiliki semua *essential quality*.

Negosiasi merupakan kemampuan dimana karyawan secara efektif mempengaruhi, membujuk, dan mendapatkan dukungan dari orang lain. Bagi *sales executive*, wajib dapat mengembangkan dan menyajikan argumen untuk mengatasi masalah, keinginan, dan kebutuhan orang lain, serta mengungkapkan dan menanggapi keberatan. *Sales supervisor* harus bisa mengantisipasi keberatan yang dilakukan oleh pihak lain dan merencanakan bagaimana cara mengatasinya dengan menggunakan pendekatan baru serta mencari dukungan pihak ketiga dan sumber daya luar. Sedangkan *area sales manager* mampu menjadi contoh, mengajari, dan memotivasi berbagai level orang untuk dapat bernegosiasi dengan baik.

Fokus kepada konsumen dilakukan dengan cara mengidentifikasi dan menanggapi kebutuhan konsumen saat ini dan masa depan, serta memberikan pelayanan prima kepada konsumen. Perbedaan antara ketiga jabatan ini adalah level terbawah bisa membangun hubungan yang positif dengan konsumen, level menengah dapat mengantisipasi dan menyesuaikan kebutuhan konsumen, serta level tertinggi mampu meningkatkan budaya yang berfokus pada klien.

Pada kompetensi kepemimpinan fundamental, jabatan *sales executive* berada pada level menghargai saran dan masukan dari orang lain serta dapat memberikan

saran yang membangun, juga menghargai kontribusi seluruh anggota tim. Jabatan *sales supervisor* harus mampu menyemangati tim dengan cara mengkomunikasikan kesuksesan tim dan kontribusi seluruh anggota tim kepada anggota organisasi lainnya, sedangkan *area sales manager* dapat membangun lingkungan dimana anggota tim secara konsisten dapat mendorong kinerja dan produktivitas tim.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Pada tahap ini penulis memberikan kesimpulan dan saran atas penelitian Desain Kompetensi Jabatan di Departemen *Sales* PT XYZ Bandung yang telah dilakukan melalui wawancara, studi dokumen, dan analisa.

Arsitektur kompetensi menggambarkan kompetensi inti, kompetensi manajerial, dan kompetensi teknis yang perlu dimiliki oleh modal insani di perusahaan. Profil kompetensi jabatan menjelaskan level kompetensi yang perlu dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan.

Level kompetensi untuk jabatan *sales executive* berada pada level memahami pekerjaan yang sedang ataupun akan dilakukan. Jabatan *sales supervisor* dituntut pada level menengah atau aplikasi, yang berarti jabatan ini harus dapat mengaplikasi atau mengimplementasikan rencana, aturan, konsep, dan ide yang telah dibuat. Sedangkan jabatan *area sales manager* dituntut untuk dapat mengevaluasi atau menilai suatu informasi atau ide yang ada.

Dengan demikian, semakin tinggi jabatan yang dimiliki, semakin dituntut level yang lebih tinggi pula karena tanggung jawab yang dipegang pun lebih besar.

6.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti menganjurkan agar PT XYZ dapat mengimplementasikan *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) khususnya untuk departemen *sales*. Tujuan dari dilaksanakannya CBHRM ini adalah agar kompetensi yang dimiliki oleh pekerja di PT XYZ dapat sejalan dengan tujuan perusahaan. Terdapat beberapa langkah lanjutan agar penerapan CBHRM di departemen *sales* PT XYZ dapat berjalan maksimal, yaitu:

1. Sebagai langkah awal implementasi CBHRM di PT XYZ, penulis menyarankan untuk melakukan *pilot project* dengan departemen *sales*.

Pilot project pada departemen *sales* dilakukan sebagai pengujian atau *trial* dalam menunjukkan keefektifan suatu pelaksanaan program dan mengetahui dampak dari pelaksanaan program.

2. Memberi sosialisasi dan pelatihan CBHRM kepada manajemen departemen HR dan departemen *sales*.

Atasan ataupun tim *human resource* merupakan pihak yang akan melakukan *assessment* kepada karyawan. Sosialisasi yang diberikan dapat berupa tahapan CBHRM, melihat *training* apa saja yang dibutuhkan, cara menyusun form penilaian, cara menilai karyawan, menganalisis *gap*, dan memberikan saran dan tindak lanjut atas evaluasi yang telah dilakukan kepada karyawan. Sebagai tahap awal, sosialisasi diberikan oleh pihak eksternal perusahaan yang ahli di bidang CBHRM sekaligus melatih pihak internal PT XYZ agar dapat menjadi assessor.

3. Sosialisasi penerapan CBHRM kepada karyawan PT XYZ.

Sosialisasi ini dilakukan dengan menyampaikan mengenai visi, misi, strategi, bentuk arsitektur kompetensi, kamus kompetensi, dan profil kompetensi yang telah dirancang. Perlu disampaikan pula tujuan dari penerapan CBHRM sehingga karyawan memahami kompetensi apa saja yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan.

4. Melakukan *assessment* kompetensi kepada karyawan departemen *sales* untuk mengetahui tingkat kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan di departemen *sales*.

Orang yang bertugas untuk menilai (*assessor*) harus menentukan level kompetensi karyawan yang akan dinilai (*assessee*) berdasarkan kamus kompetensi. Penilaian bisa dilakukan melalui cara melakukan *games*, *focus group discussion*, dan metode lainnya.

5. Menganalisis *gap* kompetensi dan merumuskan program pengembangan kompetensi yang dibutuhkan.

Untuk dapat menganalisis *gap*, maka penilai perlu membandingkan level standar yang harus dimiliki suatu jabatan sesuai dengan profil kompetensi, dan nilai yang dimiliki seseorang pada suatu jabatan mengacu pada kamus kompetensi.

6. Implementasi CBHRM dapat dilakukan untuk pelaksanaan fungsi *HR* mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, manajemen karir, manajemen kinerja, dan pemberian manajemen kompensasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah, A. C. (2003). *Pokoknya Kualitatif: Dasar-Dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Kiblat Buku Utama.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2008). *The Handbook of Best Practices on Talent Management*. Jakarta: PPM.
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cushway, B. (1994). *Human Resource Management: The Fast Track MBA Series*. Jakarta: PT Elexmedia Komputindo.
- Depdiknas. (2003). *Buku Standar Kompetensi Nasional Bidang Teknologi Informatika*. Jakarta: Depdiknas RI.
- Glyricidia, A. (2017). *Merancang Competency Based Human Resource Management (CBHRM) PT Corak Warna Advertising Bandung*. Bandung.
- Gulo, W. (2010). *Metodologi Penelitian* (Vol. Cetakan VI). Jakarta: PT Grasindo.
- Handoko, H. (2008). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia* (Vol. 2). Yogyakarta: BPFE.
- Hermawan, A. (2008). *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: PT Grasindo.
- International Labour Organisation. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Kerjasama dan Usaha yang Sukses*. Jakarta: International Labour Organisation.
- Juliandi, I. A., & Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis, Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU Press.
- Kemalasari, Y. A. (2016, January 11). *Langkah-Langkah Tapkan untuk Angkat Daya Saing*. Retrieved May 2, 2018, from PPM Manajemen: <https://ppm-manajemen.ac.id/blog/artikel-manajemen-18/post/langkah-langkah-terapkan-cbhrm-untuk-angkat-daya-saing-1472>
- Kunandar. (2007). *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nawawi, H. (2006). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Palan, R. (2003). *Competency Management*. Kuala Lumpur: SMR Sdn Bhd.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills: SAGE.

- Prayitno, D. J., & Andrilina, T. (n.d.). Retrieved November 16, 2017, from Badan Usaha Milik Negara: <http://bumn.go.id/ptpn5/berita/0-Kompetensi-dan-Manajemen-Sumber-Daya-Manusia>
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Sanjaya, W. (2005). *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Sofyandi, H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Stokes, J. (2006). *How To Do Media and Cultural Studies: Panduan untuk Melaksanakan Penelitian dalam Kajian Media dan Budaya (terjemahan)*. Yogyakarta: Bentang.
- Stone, R. J. (2002). *Human Resource Management*. Milton: John Wiley & Sons Australia.
- Suparno, P. (2005). *Miskonsepsi dan Perubahan Konsep dalam Pendidikan Fisika*. Yogyakarta: PT Gramedia Widia Sarana.
- Terry, G. R. (1977). *Principles of Management*. Homewood: Richard D Irwin Inc.
- Yin, R. K. (2011). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: Rajagrafindo Pustaka.
- Yunike, S. (2017). *Perancangan Competency Based Human Resource Management (CBHRM) di Hotel Citarum Bandung (Studi Kasus untuk Food and Beverage Service dan Front Office)*. Bandung.
- Yunike, S. (2017). *Perancangan Competency Based Human Resource Management (CBHRM) di Hotel Citarum Bandung (Studi Kasus untuk Jabatan Food and Beverage Service dan Front Office)*. Bandung: Universitas Katolik Parahyangan.