



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

Desain Kompetensi Jabatan di Departemen *Sales*
PT XYZ Bandung

Skripsi

Oleh

Nurul Aprilliany Rosyida Suyanto

2014320003

Bandung

2018



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

Desain Kompetensi Jabatan di Departemen *Sales*
PT XYZ Bandung

Skripsi

Oleh

Nurul Aprilliany Rosyida Suyanto

2014320003

Pembimbing

Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si.

Bandung

2018

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Administrasi Bisnis



Tanda Persetujuan Skripsi

Nama : Nurul Aprilliany Rosyida Suyanto
Nomor Pokok : 2014320003
Judul : Desain Kompetensi Jabatan di Departemen *Sales* PT XYZ Bandung

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Senin, 30 April 2018
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

Ketua sidang merangkap anggota

Marihot Tua Efendi Hariandja, Drs., M.Si

Sekretaris

Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si.

Anggota

Dr. Maria Widyarini, S.E., M.T

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nurul Aprilliany Rosyida Suyanto
NPM : 2014320003
Program Studi : Administrasi Bisnis
Judul : Desain Kompetensi Jabatan di Departemen *Sales*
PT XYZ Bandung

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 20 April 2018



Nurul Aprilliany Rosyida Suyanto

ABSTRAK

Nama : Nurul Aprilliany Rosyida Suyanto

NPM : 2014320003

Judul : Desain Kompetensi Jabatan di Departemen *Sales* PT XYZ Bandung

Tujuan penelitian ini adalah menyusun arsitektur kompetensi dan profil jabatan yang ada di departemen sales di PT XYZ. Penelitian ini merupakan langkah awal dari pengembangan manajemen sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi dan dirancang agar perusahaan memiliki gambaran kompetensi yang dibutuhkan oleh karyawan demi tercapainya visi dan misi perusahaan.

Manajemen SDM berbasis kompetensi membantu perusahaan untuk mencapai visi dan misi melalui tersedianya modal insani yang kompeten. 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.

Objek penelitian ini adalah PT XYZ yang merupakan perusahaan yang bergerak di industri cat, baik cat dalam ruangan maupun luar ruangan. Saat ini penjualan masih difokuskan pada pasar di dalam negeri. Jabatan di departemen *sales* meliputi *area sales manager*, *sales supervisor*, dan *sales executive*.

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus dan dilakukan dengan metode survei. Jumlah jabatan yang diteliti sebanyak 3. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dengan manajer sumber daya manusia dan manajer *sales* serta mendapatkan data-data pendukung melalui studi dokumen.

Arsitektur kompetensi yang dihasilkan dari penelitian ini terdiri dari kompetensi inti: kemampuan interpersonal, pembelajaran secara berkelanjutan, kerjasama, perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas, dan ketelitian kerja, dan kreativitas; kompetensi manajerial: adalah berpikir analitis, perencanaan dan pengorganisasian, dan mengembangkan orang lain; kompetensi teknis menghasilkan kemampuan untuk menggunakan komputer, kemampuan untuk berbahasa inggris, pengetahuan mengenai produk, penjualan fundamental, manajemen waktu, kemampuan negosiasi, fokus pada konsumen, dan kepemimpinan fundamental. Setiap kompetensi sudah ditentukan level kompetensi yang disyaratkan bagi 3 jenis jabatan di departemen *sales*.

Sebagai tahap awal penulis merekomendasikan untuk melakukan sosialisasi dan penilaian kompetensi kepada karyawan di departemen *sales*.

ABSTRACT

Name : Nurul Aprilliany Rosyida Suyanto
Student ID Number : 2014320003
Title : *Job Competency Design at Sales Department of
PT XYZ Bandung*

The purpose of this research is to design competency architecture and job profile especially for sales department at PT XYZ. This research is the early step of developing Competency Based Human Resource Management (CBHRM) and is designed for the company to have the illustration of the competencies required by employees to achieve the vision and mission of the company.

Competency based human resource management helps the company to achieve its vision and mission through the availability of competent human capital. Competency architecture describes the core competencies, managerial competencies, and technical competencies that employee needs to have. The competency profile describes the level of competency that every function needs to hold.

The object of this research is PT XYZ, which is a company engaged in the paint industry, both indoor and outdoor paint which its sales are still focused on the domestic market. Positions in the sales department including area sales manager, sales supervisor, and sales executive.

This research is a case study research and conducted by survey method. Number of positions studied as much as 3. Data collection techniques are done by interviewing human resource manager and sales manager also obtaining supporting data through document study.

The competency architecture generated from this research consist of core competencies: interpersonal skills, continuous learning, teamwork, concern for order, and creativity; managerial competence: analytical thinking, planning and organizing, and developing others; technical competencies: the ability to use computer, the ability to speak English, product knowledge, fundamental sales, time management, negotiation skills, customer focus, and fundamental leadership. Each competency has determined the level of competence required for 3 types of positions in the sales department.

As an initial stage, the author recommend to conduct socialization and assessment of competence to employees in the sales department.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul "Desain Kompetensi Jabatan di Departemen *Sales* PT XYZ Bandung".

Penelitian ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam mengikuti sidang dan mencapai gelar sarjana strata-1 Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih terdapat banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna, baik dari sisi materi, cara penulisan, maupun pemilihan kata. Oleh sebab itu, penulis berharap adanya kritik dan saran yang membangun demi perbaikan penelitian ini di waktu yang akan datang.

Terakhir, penulis berharap agar penelitian ini dapat bermanfaat dalam menambah wawasan dan pengetahuan bagi pembaca dan khususnya bagi penulis, serta membantu dalam pengimplementasian *Competency Based Human Resource Management* itu sendiri.

Bandung, April 2018

Penulis,

Nurul Aprilliany Rosyida Suyanto

UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian ini dapat terlaksana hingga selesai karena bantuan, dorongan, dan bimbingan yang diberikan oleh banyak pihak. Maka dari itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penelitian ini:

1. Terima kasih kepada papa dan mama yang selalu mendukung dan membantu Nurul selama proses perkuliahan dan penulisan skripsi ini, serta terima kasih atas semua pengorbanan yang telah diberikan. Nurul tidak akan bisa sampai sejauh ini tanpa dorongan dari papa dan mama.
2. Fariz Febianto, yang selalu ngajak jalan-jalan kalau kakaknya udah mulai mengendap sendiri di kamar dan ga keluar-keluar. Terima kasih selalu bantuin kalau ada kesulitan dalam hal apapun, dan selalu sabar tiap dimarah-marahin karena hal ga jelas. Hahaha
3. Ibu Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si. selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis dan pembimbing skripsi, terima kasih telah meluangkan waktu, tenaga, masukan, ilmu, serta arahan dalam menyusun skripsi ini.
4. Bapak Iwan dan Ibu Henny selaku perwakilan dari PT XYZ yang telah meluangkan banyak waktunya untuk dapat berkomunikasi dengan saya dalam mengumpulkan data untuk penelitian ini.
5. Bapak Albert M. P. L. Tobing, S.T., M.B.A., selaku dosen wali yang telah bersedia mendengarkan dan memberikan saran selama perkuliahan.
6. Ibu Fiona Ekaristi yang telah memberikan banyak informasi mengenai perkuliahan, telah mempercayai saya untuk membantu dalam meng-establish Unpar Business Incubator, serta mendukung dalam mengikuti program NUS Summer School.
7. Ibu Maria Widyarini, Bapak Daniel Karim, Bapak Yoke P., Ibu Fransisca Mulyono, Bapak Marihot, Bapak Sanerya, dan seluruh dosen FISIP Unpar khususnya Program Studi Administrasi Bisnis.

8. Pembimbing serta seluruh anggota Seruni Office Chevron Rumbai, terima kasih karena telah membiarkan saya mengerjakan skripsi di sela-sela waktu magang dan selalu men-supply makanan setiap hari agar tetap santai katanya. Hahaha.
9. Faris Adham, meskipun jauh tapi selalu bisa menyemangati (rebek sih lebih tepatnya) untuk ngerjain skripsi, memberi nasihat, mau mendengarkan keluh-kesah kehidupan skripsi, dan rela dateng ke Bandung tiap udah capek ngerjain skripsi.
10. Tiffany Khalisa, temen makan, temen jalan-jalan, temen bergibah, dan yang selalu rela kamarnya didatengin setiap hari dari semester awal sampai sekarang.
11. Teman-teman SD, SMP, dan SMA Cendana yang tetap keep in touch sampai sekarang (udah belasan tahun!), khususnya Farah Cantya, Utari Delfina, Isni Shabrina, Rebeca Hana, Nandini Khairani, Maria Ristauli, Sarah Hara Anggi, Zaslyn Annisa, Dina Maryana, Sarah Nadhila, Vasella Dwi, dan lainnya.
12. Teman-teman belajar selama perkuliahan, Maurizka Khansa Kaulika, Aditya Rakhman, Monica Christiany, Cindy Dewinda, dan lainnya.
13. Putri Senvia, temen bertahan hidup selama summer school di Singapore yang sampai sekarang masih tetep keep in touch. Team Ang Mo Kio!
14. Teman-teman yang tergabung dalam International Office Unpar, LISTRA, dan URS.
15. Anak kosan 129, Tiffany Khalisa, Rika Amelinda, dan Nadhifa Imara yang selalu ribut tiap udah ngumpul.
16. Semua geng kutar selama magang di Chevron, yang hampir tiap hari selalu makan di tempat yang sama selama sebulan, yang baru heboh nanya-nanya tentang laporan H-3 presentasi, yang selalu ada aja curhat tentang mentor, dan yang ngerjain skripsi padahal harusnya ngerjain laporan magang.

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Bagi Penulis	7
1.4.2 Bagi Perusahaan.....	7
1.4.3 Bagi Pembaca.....	8
BAB 2 KERANGKA TEORI	9
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	9
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.1.4 Faktor yang Mempengaruhi Manajemen SDM.....	14
2.2 Kompetensi	16
2.2.1 Pengertian Kompetensi	16
2.2.2 Klasifikasi Kompetensi	18
2.2.3 Karakteristik Kompetensi	19
2.2.4 Manajemen Kompetensi	21
2.2.5 Model Kompetensi.....	22
2.2.6 Langkah Pengembangan Model Kompetensi.....	22
2.2.7 Jenis-jenis Kompetensi	23
2.2.8 Menyusun Kamus Kompetensi	25
2.2.9 Kelompok Kompetensi	26
2.2.10 Tahap Penyusunan Profil Kompetensi (<i>Competency Profiling</i>)	26
2.2.11 Konsep CBHRM.....	30
2.2.12 Tahapan CBHRM	31

BAB 3 METODE PENELITIAN	35
3.1 Jenis Penelitian.....	35
3.2 Metode Penelitian	36
3.3 Model Penelitian	37
3.4 Operasionalisasi Variabel	38
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	39
3.6 Teknik Analisis Data.....	42
3.7 Unit Analisis Jabatan	42
BAB 4 OBYEK PENELITIAN	43
4.1 Sejarah Perusahaan	43
4.2 Visi, Misi, Strategi Perusahaan	45
4.2.1 Visi.....	45
4.2.2 Misi	45
4.2.3 Strategi	45
4.3 Struktur Organisasi	46
4.4 Uraian Tugas.....	46
4.4.1 Divisi <i>Traditional, Modern, and Industrial Sales</i>	48
BAB 5 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	50
5.1 Tahap pertama: <i>Review</i> Organisasi	51
5.1.1 Penurunan Faktor-Faktor Keberhasilan Visi.....	52
5.1.2 Penurunan Faktor-Faktor Keberhasilan Misi	60
5.1.3 Penurunan Faktor-Faktor Keberhasilan Strategi	66
5.2 Tahap kedua: Arsitektur Kompetensi	69
5.2.1 Nama-nama Kompetensi dari Turunan Visi, Misi, dan Strategi	70
5.2.2 Menyeleksi Kompetensi menjadi Kompetensi Inti, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Teknis	74
5.2.3 Kompetensi Inti, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Teknis	76
5.3 Tahap ketiga: Menyusun Kamus Kompetensi	81
5.4 Tahap keempat: Menentukan Level Kompetensi.....	83
5.4.1 <i>Levelling</i> untuk Kompetensi Inti.....	84
5.4.2 <i>Levelling</i> untuk Kompetensi Manajerial	89
5.4.3 <i>Levelling</i> untuk Kompetensi Teknis.....	91
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN	97

6.1	Kesimpulan	97
6.2	Saran	98
DAFTAR PUSTAKA		i
LAMPIRAN.....		iii

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Faktor yang Mempengaruhi Manajemen SDM	15
Tabel 3.1 Model Penelitian	37
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel	38
Tabel 4.1 Struktur Organisasi PT XYZ.....	46
Tabel 4.2 Uraian Tugas Setiap Jabatan	46
Tabel 4.3 Uraian Tugas Departemen Sales PT XYZ.....	48
Tabel 5.1 Tahapan CBHRM	51
Tabel 5.2 Turunan Visi	53
Tabel 5.3 Turunan Misi.....	60
Tabel 5.4 Turunan Strategi.....	66
Tabel 5.5 Ilustrasi Arsitektur Kompetensi	70
Tabel 5.6 Seluruh Kompetensi	76
Tabel 5.7 Kompetensi PT XYZ	79
Tabel 5.8 Format Penulisan Kamus Kompetensi	82
Tabel 5.9 Levelling untuk Kompetensi Inti	84
Tabel 5.10 Levelling untuk Kompetensi Manajerial.....	89
Tabel 5.11 Levelling untuk Kompetensi Teknis Umum.....	91
Tabel 5.12 Levelling untuk Kompetensi Teknis Khusus.....	93

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tingkat globalisasi yang sedang terjadi di dunia ini sudah dapat dipastikan membawa dampak baik bagi perekonomian di seluruh dunia, tidak terkecuali di Indonesia dalam bidang cat dekoratif. Seiring dengan membaiknya pertumbuhan ekonomi di Indonesia maka sudah seharusnya diikuti dengan pembangunan yang dilaksanakan di banyak tempat, seperti pembangunan gedung perkantoran, mall, maupun perumahan.

Dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat Indonesia akan tempat berlindung, khususnya perumahan, maka tingkat kebutuhan akan cat dekoratif juga semakin tinggi. Peningkatan ini sejalan dengan pertumbuhan penduduk maupun tingginya minat untuk perbaikan rumah. Menurut perhitungan *Real Estate Indonesia* (REI), total kebutuhan akan rumah per tahun bisa mencapai 2,6 juta unit. Industri cat dekoratif sekiranya tidak bisa dipisahkan dari pembangunan rumah. Semakin tinggi permintaan untuk pembangunan rumah, semakin tinggi pula permintaan akan cat dekoratif. Hal ini dikarenakan cat digunakan untuk memperindah dan mempercantik penampilan rumah seperti untuk melapisi tembok, genteng, maupun bidang lainnya. Sebelum ditemukannya

produk ataupun teknologi baru yang dapat menggantikan peran cat dekoratif, maka diperkirakan permintaan akan produk ini akan terus meningkat.

Di era yang serba pesat seperti sekarang ini perusahaan dituntut untuk selalu kompetitif dalam berbagai hal. Beberapa contoh faktor kunci yang mempengaruhi suatu perusahaan untuk dapat berjalan dengan baik adalah sasaran pasar, gaya kepemimpinan, proses pemasukan data akuntansi, rumusan strategi, dan manajemen sumber daya manusia.

Terdapat enam faktor yang mempengaruhi kualitas suatu (Terry, 1977). Keenam faktor tersebut adalah *men* (sumber daya manusia atau aktor produksi), *money* (uang atau modal), *methods* (prosedur perusahaan), *material* (bahan baku, aturan, atau sistem), *market* (pasar) dan *machine* (mesin). Dari semua unsur tersebut, unsur *Men* (aktor produksi) memiliki pengaruh yang paling besar karena merupakan pihak yang mengatur kelima 'M' lainnya dalam hal mengelola kualitas suatu perusahaan untuk bersaing. Maka perlu pengelolaan yang tepat terhadap sumber daya manusia.

Manusia merupakan titik pusat dari suatu perusahaan karena bertugas untuk mengendalikan manusia lainnya dalam perusahaan tersebut. Maka dari itu, manusia merupakan titik penentu keberhasilan suatu perusahaan. Sudah seharusnya perusahaan menganggap sumber daya manusia sebagai kunci utama dalam kesuksesan dan keberlangsungan perusahaannya.

Terdapat transformasi baru dimana saat ini sumber daya manusia bukan hanya dipandang sebagai sumber daya semata, melainkan ada yang dinamakan

dengan *Human Capital* (modal insani). Modal insani bergerak sebagai “mesin” dari sebuah perusahaan. Tujuan dari modal insani adalah agar setiap karyawan perusahaan dapat memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya sehingga perusahaan memiliki keunggulan dan berdaya saing yang tinggi dibandingkan perusahaan tandingannya. Maka dari itu, karyawan tidak lagi dianggap sebagai ‘*cost*’, melainkan sebagai ‘*human capital*’ (Mayo: 2001) yang memberikan nilai pada perusahaan dengan adanya kreativitas dan inovasi. Pengembangan *human capital* dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance*), menciptakan pemimpin sebagai *role model*, maupun internalisasi *corporate culture*.

Terdapat banyak metode dalam menggunakan *human capital*, salah satunya adalah *Competency Based Human Resource Management* (Kemalasari, 2016). CBHRM merupakan pendekatan dalam sumber daya manusia. CBHRM meliputi proses rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, program pelatihan, penentuan kompensasi, dan perencanaan karir (atau program suksesi). Setiap perusahaan tentu memiliki perencanaan sumber daya manusia bagi pekerjanya dengan cara memberikan apresiasi untuk setiap karya yang telah dihasilkannya. Dengan kata lain, perusahaan memberikan *reward* terhadap prestasi yang telah diukir oleh pekerjanya. Timbal balik yang diharapkan perusahaan atas pemberian *reward* kepada karyawan adalah agar pekerja dapat menjalankan tugasnya secara maksimal.

CBHRM digunakan sebagai alat untuk pengembangan karir karyawan sehingga mereka bisa bekerja secara optimal dan memanfaatkan kemampuan yang

mereka miliki. CBHRM juga bisa dijadikan sebagai bahan evaluasi kinerja karyawan sehingga dapat terlihat langkah apa saja yang dapat diambil untuk perbaikan. CBHRM memiliki peran yang besar bagi perusahaan dalam pengembangan sumber daya manusianya.

Penerapan CBHRM dapat dilakukan apabila perusahaan mengetahui kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh karyawannya. Kemudian kompetensi tersebut dirancang menjadi arsitektur kompetensi atau model kompetensi. Arsitektur kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan dasar yang wajib dimiliki oleh setiap karyawan perusahaan, keterampilan, serta karakteristik khusus yang dimiliki individu.

PT XYZ adalah salah satu perusahaan yang bergerak di industri cat, khususnya cat *Decorative Water Based* dan *Solvent Based* serta produk *Chemical Construction*. Mengingat persaingan dalam bidang manufaktur, terlebih lagi di bidang cat dekoratif semakin kompetitif, tentunya PT XYZ membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten. Hal ini dimaksudkan untuk membuat perusahaan mampu untuk bersaing dan menjadi yang paling unggul di bidangnya.

Banyaknya perusahaan yang menghasilkan produk yang sama, yaitu cat tembok, membuat PT XYZ meningkatkan pemasaran barang yang diproduksi. Departemen *sales* juga merupakan salah satu kunci utama dalam keberlangsungan perusahaan. Perusahaan perlu memasarkan produk yang dihasilkan untuk mendapatkan keuntungan dari apa yang telah diproduksi. Maka dari itu, perlu karyawan yang kompeten dalam meyakinkan konsumen untuk membeli produk

yang diproduksi oleh PT XYZ. Salah satu cara agar membuat penjualan produk meningkat adalah dengan memberikan pelatihan kepada karyawan di bagian *sales* sehingga bisa lebih mendalami perannya sehingga dapat bekerja dengan maksimal. Salah satu cara dalam mengetahui pelatihan apa saja yang dibutuhkan adalah dengan menggunakan kompetensi untuk karyawan di departemen tersebut.

Menyadari pentingnya sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam menjalankan perusahaan secara keseluruhan, PT XYZ menggunakan strategi pengelolaan sumber daya manusia dengan kompetensi sebagai pusatnya. Dasar kompetensi membantu perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Salah satu strategi yang digunakan oleh PT XYZ dalam mengembangkan modal insani yang dimilikinya adalah dengan menerapkan manajemen berbasis kompetensi (CBHRM). PT XYZ mulai menerapkan strategi ini sejak tahun 2008 dan masih tetap dikembangkan hingga saat ini. Penerapan konsep ini dilandasi atas kesadaran bahwa adanya kebutuhan akan sumber daya manusia yang kompeten agar bisnisnya dapat terlaksana dengan baik dilihat dari perspektif produk maupun jasa yang diberikan bagi konsumen.

1.2 Identifikasi Masalah

Melihat persaingan dalam industri manufaktur semakin ketat, terlebih sudah banyak bermunculan produsen cat pendatang baru, PT XYZ dituntut untuk lebih fokus dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya, mengingat bahwa

manusia merupakan aset vital dalam perusahaan yang harus dipelihara dan dikembangkan guna meningkatkan daya saing demi memajukan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu membuat atau memiliki suatu strategi yang dapat mengembangkan kompetensi karyawan melalui peningkatan modal insani.

Atas dasar ini, PT XYZ menggunakan strategi CBHRM dalam rangka mengembangkan modal insani yang dimilikinya. Dengan adanya CBHRM, perusahaan bisa mengetahui kompetensi apa saja yang menjadi persyaratan untuk dipenuhi oleh individu dalam menduduki suatu posisi atau jabatan tertentu. Oleh karena itu, dengan adanya CBHRM perusahaan diharapkan untuk dapat mencapai visi dan misi sehingga mampu bersaing dan menjadi lebih unggul dibandingkan industri sejenisnya.

Berdasarkan latar belakang di atas, identifikasi masalah yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Apa saja yang menjadi kompetensi inti, manajerial, dan teknis dalam arsitektur kompetensi PT XYZ?
2. Bagaimana kamus kompetensi yang sesuai untuk jabatan di departemen *sales* PT XYZ?
3. Bagaimana profil kompetensi jabatan di departemen *sales* PT XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan ruang lingkup di atas, tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah:

1. Mengetahui kompetensi inti, manajerial, dan teknis dalam arsitektur kompetensi PT XYZ.
2. Menyusun kamus kompetensi yang sesuai untuk jabatan di departemen *sales* PT XYZ.
3. Menentukan profil kompetensi jabatan di departemen *sales* PT XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, penulis berharap akan ada kegunaan bagi banyak pihak:

1.4.1 Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan dan wawasan selama melakukan penelitian khususnya dalam bidang sumber daya manusia, juga berguna saat penulis terjun langsung ke dalam dunia bisnis.

1.4.2 Bagi Perusahaan

Hasil penelitian bisa dijadikan sebagai masukan atau saran peningkatan yang diperlukan dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan. Informasi dari

penelitian ini diharapkan dapat membantu PT XYZ dalam menerapkan CBHRM, juga memberikan informasi kepada perusahaan yang diteliti (dalam hal ini: PT XYZ), khususnya kepala departemen *sales* mengenai kompetensi yang dibutuhkan oleh department *sales*.

1.4.3 Bagi Pembaca

Hasil dari penelitian yang dilakukan diharapkan dapat menambah wawasan bagi setiap individu yang membacanya, juga apabila terdapat hal-hal yang belum dijelaskan agar dapat dikembangkan oleh peneliti selanjutnya.