

MODEL KOMPETENSI

Definisi Kompetensi dan Model Kompetensi

Beberapa Tokoh mengemukakan pendapatnya mengenai pengertian kompetensi. Menurut Nova Scotia Public Service Commission (2004), kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau perilaku yang dapat diamati dan atau dapat terukur yang berkontribusi terhadap suksesnya kinerja seseorang. Sedangkan menurut Palan (2003), kompetensi merujuk pada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja. Dalam hal ini kompetensi dapat diartikan sebagai kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, peran sosial, citra diri, watak ataupun motif.

Pendapat lain mengatakan bahwa kompetensi sebagai suatu karakteristik mendasar individual yang berhubungan dengan kinerja yang efektif atau superior dalam suatu situasi pekerjaan (Spencer dan Spencer, 1993). Senada dengan pendapat dari Spencer & Spencer, Hay Group (2003) juga berpendapat bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar dari seseorang yang memungkinkan mereka untuk memberikan kinerja yang unggul dalam peran, tugas yang diberikan, atau situasi pekerjaan. Kemudian menurut Whiddett dan Hollyforde (2000), kompetensi merupakan perilaku yang diperlihatkan individu ketika melaksanakan tugas secara efektif dalam konteks organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas mengenai pengertian kompetensi, dapat disimpulkan bahwa kompetensi yaitu karakteristik dasar seseorang, meliputi pengetahuan, keterampilan, konsep diri, nilai-nilai sosial, sifat individu, dan motivasi yang dapat digunakan untuk membantu individu menjalankan pekerjaannya dengan baik. Kemudian dari pengertian tersebut, kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, konsep diri, nilai-nilai sosial, sifat individu, dan motivasi.

Menurut Hay Group (2003), keterampilan yaitu hal-hal yang individu dapat melakukan pekerjaannya dengan baik; pengetahuan yaitu mengenai apa yang individu tahu tentang topik tertentu; nilai-nilai sosial yaitu mengenai gambaran yang menampilkan individu dalam masyarakat, dan hal tersebut dapat mencerminkan nilai-nilai orang tersebut; konsep diri yaitu mengenai pandangan individu terhadap diri mereka sendiri, sifat individu yaitu karakteristik yang dimiliki oleh individu dan karakteristik tersebut merupakan *habitual behavior*, dan motivasi yaitu pikiran bawah sadar yang mengarah pada perilaku individu.

Model Kompetensi merupakan sekumpulan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka pencapaian kinerja yang terbaik/optimal, dimana kompetensi-kompetensi tersebut dikelompokkan sesuai dengan karakteristiknya masing-masing. Model kompetensi biasanya terdiri dari kelompok-kolompok kompetensi, dimensi-dimensi kompetensi (dengan atau tanpa jenjang), dan indikator-indikator perilaku,

yang membentuk suatu kesatuan parameter/kriteria. Model kompetensi bisa berisi 20-30 dimensi kompetensi, tapi yang paling efektif 12-16 dimensi kompetensi, yang disusun dalam kamus kompetensi.

Jenis-jenis Kompetensi

Menurut Palan (2003), jenis-jenis kompetensi antara lain: (a) *Core competency*, (b) *functional competency*, dan (c) *managerial competency*. *Core competency*, yaitu kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan pada level apapun. *Core competency* merupakan kompetensi yang sangat esensial dan penting untuk dimiliki oleh karyawan karena merupakan hasil penjabaran dari visi dan misi perusahaan. Inti dari *core competency* adalah kompetensi dasar yang penting dimiliki oleh setiap karyawan dalam rangka membantu perusahaan mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Functional competency, yaitu kompetensi yang membedakan satu pekerjaan dengan pekerjaan lain. *Functional competency* merupakan kompetensi khusus yang diperlukan dan dapat memperlihatkan kompetensi yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu tugas pekerjaan tertentu.

Managerial competency, yaitu kompetensi yang membedakan posisi manajerial. *Managerial competency* yang dimiliki oleh karyawan pada level staff, supervisor atau manager, berbeda satu sama lain. Oleh karena itu, *managerial competency* merupakan hasil penjabaran dari fungsi struktural dalam organisasi.

A. Core Competency

Menurut Palan (2003), *core competency* merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan pada level apapun. *Core competency* merupakan kompetensi yang sangat esensial dan penting untuk dimiliki oleh karyawan karena merupakan hasil penjabaran dari visi dan misi perusahaan.

Istilah lain dari *core competency* adalah *generic competency*. UNINDO (2002), berpendapat bahwa *generic competency* merupakan kompetensi yang dianggap penting oleh semua karyawan, terlepas dari fungsional atau level mereka. *Core competency* perlu dibentuk dalam diri karyawan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan, nilai dan cita-cita perusahaan (Green, 1999). Menurut Prahalad dan Hamel (dalam Dubois and Rothwell, 2004), *core competency* juga terkait dengan “komunikasi, keterlibatan dan komitmen untuk bekerja dalam organisasi”.

Prosedur Penyusunan Core Competency

Untuk mendapatkan *core competency*, dilakukan beberapa prosedur dalam menyusunnya. Langkah awal dalam menyusun *core competency* yaitu dengan menjabarkan visi, misi serta nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan ke dalam beberapa kata kunci. Setelah menjabarkan kata kunci berdasarkan visi, misi serta nilai-nilai perusahaan, kemudian

menentukan perilaku-perilaku yang dapat mencapai kata kunci tersebut.

Langkah selanjutnya adalah menentukan nama kompetensi dari perilaku-perilaku tersebut. Daftar nama-nama kompetensi yang telah ditentukan tersebut dilakukan penghitungan untuk melihat frequency dari masing-masing kompetensi dan disusun berdasarkan frequency yang terbanyak hingga yang paling sedikit. Penentuan core competency dilakukan dengan memvalidasi hasil temuan kompetensi kepada pihak perusahaan untuk menentukan core competency mana yang telah sesuai dengan visi, misi dan nilai-nilai perusahaan.

Fungsi core competency

Sebuah perusahaan harus memiliki core competency yang menjadi pondasi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Core competency merupakan komponen pembentuk misi dan budaya perusahaan yang membuat perusahaan berbeda dengan perusahaan lain. Core competency diaplikasikan oleh para karyawan untuk mencapai visi perusahaan.

B. Job Competency

Menurut Green (1999), job competency merupakan pengetahuan, kemampuan, dan kebiasaan yang dimiliki dan digunakan individu untuk mencapai sasaran kerja. Job competency dapat diukur dan memiliki ruang lingkup yang lebih kecil karena hanya berfokus pada kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan suatu jenis pekerjaan spesifik yang baik.

Pendapat lainnya yaitu menurut Dubois dan Rothwell (2004), bahwa job competency merupakan kemampuan karyawan untuk setidaknya memenuhi atau melebihi persyaratan pekerjaan dalam menghasilkan output berdasarkan kualitas standar yang diharapkan oleh organisasi. Sedangkan menurut Klemm (dalam Dubois dan Rothwell, 2004), job competency sebagai karakteristik yang mendasari seseorang untuk menghasilkan kinerja yang efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa job competency merupakan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai sasaran kerja (tugas-tugasnya). Jadi, job competency merupakan kemampuan seseorang terkait dengan tugas-tugasnya sehingga ada perbedaan job competency antara satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain. Dengan kata lain, istilah job competency sama dengan istilah technical competency atau functional competency, karena merupakan kompetensi khusus yang diperlukan dan dapat memperlihatkan kompetensi yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu tugas pekerjaan tertentu.

Prosedur penyusunan job competency

Spencer dan Spencer (1993), mengemukakan 5 tahapan yang dilakukan dalam menyusun job competency, yaitu:

1. Mendefinisikan kriteria performansi yang efektif

Langkah pertama ini merupakan langkah yang paling penting. Pada langkah ini, perlu mengetahui mengenai kriteria apa saja yang dapat menunjukkan suatu perilaku kerja yang ideal. Kriteria ideal dapat berupa data dari pihak pimpinan yang mengandung hal idela yang diharapkan tercapai oleh suatu pekerjaan.

2. Mengidentifikasi contoh kriteria sampel
Kriteria sampel yang telah dikumpulkan perlu digolongkan ke dalam kriteria yang superior dan kriteria rata-rata. Hal ini berguna untuk menentukan skala pengukuran yang dapat memperlihatkan perbedaan antara individu yang memiliki performa yang rata-rata dan yang superior serta kompetensi apa yang diperlukan untuk mencapai hal tersebut.
3. Mengumpulkan data
Pengumpulan data dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa metode, antara lain: Behavioral Events Interview (BEI), expert panels, survey, competency model database “expert system”, job function/task analysis, dan direct observation.
4. Menganalisa data dan mengembangkan model kompetensi
Pada langkah ini, data yang telah diperoleh dari berbagai macam sumber dan meyode dianalisa untuk mengidentifikasi kepribadian, kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk membedakan antara performa superior dan performa rata-rata. Pada tahap ini, perumusan kompetensi mulai dilakukan berdasarkan pada indicator perilaku yang muncul pada setiap tugas pekerjaan. Untuk membedakan performa superior dan rata-rata, maka dilakukan levelling yaitu memberikan level pada setiap jenis kompetensi menurut karakteristik dari suatu pekerjaan.
5. Melakukan validasi model kompetensi.
Ada 3 cara melakukan validasi model kompetensi, yaitu:
 - a. Concurrent cross-validation
Merupakan validasi dengan cara melihat apakah kompetensi tersebut dapat memprediksi performa individu lainnya pada posisi yang sama
 - b. Concurrent construct validation
Merupakan validasi dengan cara melihat apakah kompetensi tersebut dapat membuat performa yang lebih tinggi dari kompetensi awal.
 - c. Predictive Validity
Merupakan validasi dengan cara melihat apakah epforma individu dapat meningkat di masa yang akan datang setelah kompetensi yang mereka miliki mendapatkan pelatihan dan pengembangan.

Selain ketiga cara tersebut, validasi model kompetensi juga dapat dilakukan dengan cara sederhana namun dengan keahlian tertentu. Hal

tersebut dapat dilakukan dengan memberikan ranking keada individu yang memiliki performa superior dan rata-rata. Berdasarkan ranking tersebut kemudian diberikan penilaian terhadap performa actual dari pemegang jabatan.

Job competency dapat digunakan sebagai acuan / persyaratan dalam melaksanakan selection, performance management, succession planning, development and career pathing, dan pay (Spencer & Spencer, 1993).

Di bawah ini merupakan contoh cara penyusunan core competency dan job competency

A. Core Competency

Prosedur Penyusunan Core Competency

Visi & Misi	Kata Kunci	Perilaku untuk mencapai kata kunci (perilaku berupa kata kerja)	Nama Kompetensi
<u>Visi</u> Menjadi perusahaan yang terpercaya dan terdepan dalam penyediaan produk health supplement dan personal care inovatif yang berunjuk kerja tinggi, aman, dan dibutuhkan masyarakat, dengan mengutamakan kealamian produk.	1. terpercaya dalam penyediaan produk health supplement & personal care	1.menghasilkan produk yang aman bagi konsumen	customer focus orientation; social responsibility
		2.menghasilkan produk yang berkualitas bagi konsumen	COQA; customer focus orientation
		3. melakukan uji laboratorium sebelum produk dikeluarkan ke konsumen	COQA; customer focus orientation
		4. merespon dengan baik keluhan konsumen terkait dengan produk	Customer focus orientation
		5. tidak melakukan hal yang akan merugikan konsumen	Integrity; customer focus orientation
		6. menjalin hubungan yang baik dengan pihak konsumen dan rekanan bisnis	relationship building
		7. menulis pada kemasan produk sesuai dengan kandungan komposisi produk	Integrity
		8.memberi informasi kepada masyarakat secara benar dan sesuai dengan manfaat dan kandungan suatu produk	Integrity
		9. mendapatkan izin edar produk yang dihasilkan dari BPOM	COQA

		10. menjaga kualitas suatu produk	COQA
2. terdepan dalam penyediaan produk health supplement & personal care		1.menghasilkan produk yang dibutuhkan oleh konsumen	Customer focus orientation
		2.meningkatkan kualitas produk bagi konsumen	COQA
		3. menetapkan standar kualitas yang tinggi terhadap suatu produk, yaitu standar INTERNASIONAL/NASIONAL	COQA
		4. menjaga dengan baik informasi yang terkait dengan kerahasiaan perusahaan mengenai produk	Integrity
		5. terus menerus melakukan analisis pasar secara berkelanjutan	Continuous improvement
		6. terus menerus melakukan analisis para kompetitor supaya tidak kalah bersaing	Continuous improvement
	3. penyediaan produk health supplement & personal care yang inovatif		1. menghasilkan pembaharuan produk sesuai dengan kebutuhan konsumen
		2. melakukan analisis konsumen baik mengenai kebutuhan para konsumen maupun daya beli mereka pada suatu produk	continuous improvement; customer focus orientation
		3.menciptakan produk yang berkualitas	COQA; customer focus orientation
		4. terus menerus mempelajari mengenai tren produk yang saat ini banyak dibutuhkan oleh masyarakat	continuous improvement; customer focus orientation
		5. memberikan formula yang berbeda kepada setiap pelanggan	COQA
		6. mengembangkan produk yang ada agar lebih baik kualitasnya	COQA
		7. memberikan laporan perkembangan mengenai produk yang ada sesuai dengan fakta dan data yang benar sehingga dapat ditentukan	Integrity

		langkah ke depan produk tersebut	
	4. penyediaan produk yang berunjuk pada kerja tinggi	1. tidak mengurangi komposisi suatu bahan dalam membuat produk dengan alasan efisiensi biaya	Integrity; COQA
		2. melakukan uji laboratorium untuk melihat manfaat suatu bahan dalam suatu produk	COQA; customer focus orientation
		3. lulus pemeriksaan dari BPOM mengenai kualitas produk	COQA
		4. terus mempelajari perkembangan manfaat dari bahan baku yang akan digunakan untuk membuat produk	continuous improvement
	5. penyediaan produk yang aman	1. terus mempelajari perkembangan manfaat dari bahan baku yang akan digunakan untuk membuat produk	continuous improvement
		2. mencari data yang mendukung mengenai mutu bahan yang akan digunakan	Information seeking; continuous improvement
		3. melakukan uji laboratorium sebelum suatu bahan digunakan	COQA
		4. melakukan uji laboratorium kembali terhadap sampel produk untuk memastikan keamanan produk tersebut untuk digunakan/konsumsi	COQA; customer focus orientation
		5. berkonsultasi dengan pakar kesehatan mengenai produk yang dihasilkan berikut dengan bahan-bahan yang terkandung di dalamnya	COQA
		6. lulus uji BPOM mengenai uji kandungan bahan dan izin produk	COQA
		7. mensurvey produk di lapangan terkait dengan masa kadaluarsa produk	COQA; customer focus orientation
	6. penyediaan produk yang dibutuhkan	1. melakukan survey dan menganalisa mengenai kebutuhan masyarakat terkait	Information seeking; customer focus

	oleh masyarakat	dengan produk kesehatan dan body care	orientation; continuous improvement
		2. terus menerus mempelajari mengenai tren produk yang saat ini banyak dibutuhkan oleh masyarakat	continuous improvement; customer focus orientation
Misi meningkatkan kualitas hidup masyarakat dengan menyediakan produk-produk yang berunjuk kerja tinggi dan aman yang bahan aktifnya didukung data ilmiah yang kredibel, yang dapat meningkatkan kesehatan dan penampilan fisik dengan mengutamakan kealamian produk	1. meningkatkan kualitas hidup masyarakat	1. menyediakan produk sesuai dengan kebutuhan masyarakat	Customer focus orientation
		2. menyediakan produk yang berkualitas bagi kehidupan konsumen	Customer focus orientation; COQA
		3. menyediakan produk yang aman bagi konsumen	Social responsibility
	2. menyediakan produk-produk yang berunjuk kerja tinggi	1. tidak mengurangi komposisi suatu bahan dalam membuat produk dengan alasan efisiensi biaya	Integrity; COQA
		2. melakukan uji laboratorium untuk melihat manfaat suatu bahan dalam suatu produk	COQA; customer focus orientation
		3. lulus pemeriksaan dari BPOM mengenai kualitas produk	COQA
		4. terus mempelajari perkembangan manfaat dari bahan baku yang akan digunakan untuk membuat produk	continuous improvement
	3. penyediaan produk yang aman	1. terus mempelajari perkembangan manfaat dari bahan baku yang akan digunakan untuk membuat produk	continuous improvement
		2. mencari data yang mendukung mengenai mutu bahan yang akan digunakan	Information seeking; continuous improvement
		3. melakukan uji laboratorium sebelum suatu bahan digunakan	COQA
4. melakukan uji laboratorium kembali terhadap sampel produk untuk memastikan keamanan produk tersebut untuk digunakan/konsumsi		COQA; customer focus orientation	

		5. berkonsultasi dengan pakar kesehatan mengenai produk yang dihasilkan berikut dengan bahan-bahan yang terkandung di dalamnya	COQA
		6. lulus uji BPOM mengenai uji kandungan bahan dan izin produk	COQA
		7. mensurvey produk di lapangan terkait dengan masa kadaluarsa produk	COQA; customer focus orientation
	4. menyediakan produk-produk yang aman berdasarkan data ilmiah yang kredibel	1. mencari dan mempelajari perkembangan manfaat dan cara kerja suatu bahan di jurnal-jurnal ilmiah	Information seeking; continuous improvement
		2. berkonsultasi dengan pakar kesehatan mengenai suatu bahan apabila digunakan dalam suatu produk	COQA
		3. mendapatkan hasil uji laboratorium dari pihak yang berkompeten dalam menguji suatu bahan/zat	COQA
	5. menyediakan produk-produk yang dapat meningkatkan kesehatan dengan mengutamakan kealamian produk	1. menjaga kualitas komposisi suatu produk	COQA
		2. menguji sampel suatu produk sebelum dipasarkan	COQA; Customer focus orientation
		3. menghasilkan produk yang aman bagi konsumen	Social responsibility
	6. menyediakan produk-produk yang dapat meningkatkan penampilan fisik dengan mengutamakan kealamian produk	1. menjaga kualitas komposisi suatu produk	COQA
		2. menguji sampel suatu produk sebelum dipasarkan	COQA; Customer Focus orientation
		3. menghasilkan produk yang aman bagi konsumen	Social Responsibility
Falsafah I CARE	In God we trust (percaya pada Tuhan YME)	1. dalam melakukan pekerjaan, tidak melakukan hal yang melanggar norma yang sudah ada	Integrity
		2. percaya bahwa manusia adalah makhluk ciptaan-Nya,	Integrity

		dimana bekerja dan segala bentuk aktivitasnya merupakan salah satu wujud pengabdian kepada Sang Pencipta	
		3. percaya bahwa setiap pekerjaan dan aktivitas di dalam perusahaan harus dapat memuliakan namaNya dan harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya	Integrity
Care & respect for individual (peduli & menghargai setiap individu)	1. sikap saling peduli dan menghargai antar sesama individu perlu ditumbuhkan dan dijunjung tinggi		social responsibility
	2. setiap karyawan / calon karyawan diberi kesempatan yang sama untuk berkembang. Kebijakan di bidang rekrutmen pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, dan promosi semata-mata didasarkan pada sikap, kemampuan, dan potensi setiap karyawan		social responsibility
	3. karyawan dipandang sebagai mitra perusahaan dalam mencapai tujuan bersama, bukan sekedar alat untuk dieksploitasi		team work; social responsibility
Attention to customer's needs (perhatian terhadap kebutuhan pelanggan)	1. mengakui bahwa pelanggan yang puas adalah harta perusahaan yang tidak ternilai harganya dan yang akan menentukan kelangsungan hidup sekaligus pertumbuhan perusahaan di masa depan		Customer focus orientation; COQA
	2. perhatian penuh akan diberikan kepada kebutuhan pelanggan dengan mengupayakan peningkatan kualitas produk, peningkatan kualitas pelayanan, dan peningkatan kecepatan dalam menanggapi keluhan dan kebutuhan pelanggan		customer focus orientation; COQA
Respectable business conduct	1. menyadari bahwa perusahaan hanyalah salah satu unsur pelaku dari sebuah tatanan masyarakat usaha yang lebih luas, sehingga		relationship building; integrity; think & Act win-win

(perilaku bisnis yang terpuji)	kelanggengan usaha hanya dapat terjamin dengan terciptanya suatu hubungan yang harmonis yang dilandasi suatu sikap dan perilaku bisnis yang terpuji, saling menghormati keberadaan masing-masing dan saling menguntungkan	
	<u>Pelanggan</u> hubungan dengan pelanggan harus dilandaskan pada suatu sikap saling menguntungkan dan saling membutuhkan, sehingga pelanggan tidak boleh dimanipulir dan dieksploitir demi keuntungan perusahaan semata	customer focus orientation; think & Act win-win; integrity
	<u>Pemasok dan penyalur</u> pemasok dan penyalur merupakan mitra perusahaan yang secara bersama-sama akan menentukan kepuasan pelanggan. Dalam hal ini, perusahaan bukan saja harus mengupayakan sebuah hubungan usaha yang saling menguntungkan, namun juga sekaligus mengikutsertakan pemasok paling hulu dan penyalur paling hilir dalam usaha peningkatan nilai kepada pelanggan	relationship building; think & Act win-win
	<u>Pesaing</u> keberadaan pesaing adalah untuk mendampingi perusahaan dalam melengkapi kebutuhan pelanggan yang sangat beragam dan sekaligus berfungsi sebagai pemacu bagi perusahaan dalam meningkatkan usaha untuk melayani kebutuhan pelanggan dengan lebih baik lagi	integrity; think & Act win-win
	<u>Pemerintah</u> menyadari bahwa pada dasarnya kehadiran pemerintah dengan seluruh perangkat undang-undang dan peraturannya adalah	integrity; think & Act win-win

		bermanfaat untuk membantu terciptanya suatu hubungan yang harmonis dalam masyarakat usaha, sehingga perusahaan akan selalu mencoba mematuhi semua undang-undang dan peraturan yang berlaku	
	Excellent performance to be strived (upaya keras untuk menghasilkan yang terbaik)	1. keunggulan adalah mutlak untuk menjamin suatu tingkat pertumbuhan dan tingkat keuntungan yang memadai, yang gilirannya akan menjamin kelangsungan hidup perusahaan	COQA
		2. keunggulan yang hakiki hanya dapat tercapai melalui penyempurnaan yang berkesinambungan dari seluruh unsur pendukung perusahaan. Hasil kerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hasil kerja esok harus lebih baik dari hari ini	COQA; continuous improvement
		3. keuntungan perusahaan sebagai salah satu buah keunggulan adalah merupakan hasil usaha bersama dari seluruh unsur pendukung perusahaan sehingga harus digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan semua pihak yang berkepentingan (stakeholders) dan untuk pengembangan usaha lebih lanjut	COQA; social responsibility; team work

Catatan. Indikator perilaku didapatkan dengan cara wawancara dan diskusi terhadap pihak manajemen/pemilik perusahaan, lalu disesuaikan dengan daftar/kamus kompetensi

Berdasarkan hasil prosedur penyusunan *core competency* di atas, didapat beberapa kompetensi. Beberapa kompetensi tersebut, dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.

Ranking Rumusan Core Competency

No.	Nama Kompetensi	Frequency	Ranking
1	Customer Focus	25	2

No.	Nama Kompetensi	Frequency	Ranking
2	COQA	37	1
3	Integrity	14	3
4	Continuous Improvement	14	3
5	Creativity	1	9
6	Relationship Building	3	7
7	Information Seeking	4	6
8	Think & Act Win-win	5	5
9	Social Responsibility	8	4
10	Team work	2	8

Berdasarkan hasil prosedur penyusunan *Core competency* di atas, dan dilakukan ranking berdasarkan frequency masing-masing kompetensi, maka dapat disimpulkan core kompetensinya adalah:

Rumusan Core Competency

1. COQA
2. Customer Focus
3. Integrity
4. Continuous Improvement
5. Think & Act Win-win

Catatan. Rumusan telah divalidasi berdasarkan hasil wawancara dan diskusi (FGD) terhadap pihak manajemen/pemilik perusahaan.

B. Job Competency

Setelah mengetahui *job description* suatu jabatan (*Training Officer*), langkah selanjutnya adalah menetapkan *Standard Operational Procedure* (SOP). Uraian SOP *Training Officer*, dapat dilihat pada Tabel di bawah ini. *Job Description dan Standard Operational Procedure Pekerjaan 1 (Training Officer)*

No.	<i>Job Description</i> (Tugas)	Prosedur Pelaksanaan Tugas (<i>Standard Operational Procedure</i> [SOP])
1	Analisa kebutuhan pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan <i>Training Need Analysis</i> (TNA) 2. Mendiskusikan kebutuhan pelatihan karyawan dengan kepala divisi/gorup/departemen/biro atau atasan 3. Memberikan <i>form</i> pengajuan pelatihan kepada atasan karyawan yang akan mendapatkan pelatihan
2	Program training	
	2.1 menyusun program training /pelatihan perusahaan <ul style="list-style-type: none"> • Internal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencari sumber atau bahan-bahan untuk pembuatan modul pelatihan 2. Membuat modul/materi/design pelatihan sesuai dengan analisa kebutuhan pelatihan 3. Menyerahkan modul/materi/design kepada HRD&GA Group Head untuk diriview 4. Melakukan revisi sehubungan dengan masukan dari atasan terhadap modul/materi/design pelatihan yang telah dibuat
	<ul style="list-style-type: none"> • Eksternal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencari provider pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan karyawan 2. Mendiskusikan silabus atau provider pelatihan dengan atasan untuk dipilih mana yang paling sesuai dengan kebutuhan pelatihan karyawan 3. Mengajukan pelatihan karyawan eksternal kepada atasan dan diketahui oleh HRD&GA Group Head
	2.2 melaksanakan program training <ul style="list-style-type: none"> • Internal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan segala peralatan dan fasilitas yang dibutuhkan 2. Mendeliver pelatihan kepada karyawan
	<ul style="list-style-type: none"> • Eksternal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendaftarkan karyawan ke provider pelatihan yang telah dipilih 2. Menginformasikan kepada karyawan yang bersangkutan mengenai jadwal pelaksanaan pelatihan eksternal

No.	<i>Job Description</i> (Tugas)	Prosedur Pelaksanaan Tugas (<i>Standard Operational Procedure</i> [SOP])
	2.3 Evaluasi Program pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan post-test kepada peserta pelatihan 2. Memberikan <i>form</i> umpan balik pelatihan kepada peserta yang telah mengikuti kegiatan pelatihan tersebut
3.	Budget pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun budget training 2. Mengatur budget training agar sesuai dengan budget yang sudah ditetapkan 3. Melaporkan dan menganalisa budget pelatihan yang telah digunakan
4.	Sisdur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun prosedur training sesuai dengan kebutuhan perusahaan 2. Mengajukan kepada atasan mengenai kebijakan dan prosedur training yang telah dibuat 3. Mendaftarkan prosedur yang telah disusun atau yang telah direvisi dan disetujui oleh atasan sebagai dokumen ISO 4. Memberikan penjelasan kepada seluruh karyawan atau divisi lain mengenai kebijakan yang berkaitan dengan sistem dan prosedur training
5	Relation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin hubungan baik dengan pihak ketiga yang berkaitan dengan pekerjaan 2. Bertindak atas nama perusahaan pada situasi tertentu sesuai dengan batas yang diberikan oleh perusahaan
6	Laporan pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat laporan mengenai hasil pelaksanaan training, evaluasi training dan sasaran mutu
7	Administrasi pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memeriksa data mengenai kelengkapan kegiatan training 2. Melakukan <i>up date</i> database training

Catatan. SOP ditulis dengan mempergunakan tata bahasa yang baku (dengan memerhatikan [subjek], predikat, objek, & keterangan kalimat).

Berdasarkan uraian SOP jabatan *Training Officer* di atas, selanjutnya menentukan perilaku yang dibutuhkan oleh seorang *Training Officer* agar sukses melaksanakan SOP, dan menentukan nama kompetensi

berdasarkan perilaku tersebut. Penyusunan *job competency* tersebut, dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.

SOP, Perilaku, dan Kompetensi yang Dibutuhkan pada Pekerjaan Training Officer

Nomor Nama Tugas <i>Performance Indicator</i>	<i>Standard Operational Procedure (SOP)</i>	Perilaku yang dibutuhkan agar sukses melaksanakan SOP	Nama Kompetensi
1. Analisa kebutuhan pelatihan <i>Performance Indicator</i>	Melakukan <i>Training Need Analysis (TNA)</i>	Memahami pelaksanaan <i>Training Need Analysis (TNA)</i>	<i>Continuous Improvement, Technical Expertise (analyze), customer service orientation</i>
	Mendiskusikan kebutuhan pelatihan karyawan dengan kepala divisi/gorup/ departemen/biro atau atasan	Mendiskusikan hasil TNA dan menyampaikannya dengan baik sehingga atasan memahami hasil TNA tersebut	<i>Analytical Thinking, interpersonal communication, follow up, team work/collaboration, Building partnership</i>
	Memberikan <i>form</i> pengajuan pelatihan kepada atasan karyawan yang akan mendapatkan pelatihan	Berkoordinasi dengan atasan karyawan yang akan mengikuti pelatihan	<i>Follow up, Building partnership, customer service orientation</i>
2.program training			
2.1. menyusun program training/pelatihan perusahaan			
Internal	Mencari sumber atau bahan-bahan untuk pembuatan modul pelatihan	mampu mendapatkan sumber-sumber terpercaya untuk dijadikan bahan dalam membuat modul pelatihan	<i>Information seeking</i>

<p>Nomor</p> <p>Nama Tugas</p> <p><i>Performance Indicator</i></p>	<p><i>Standard Operational Procedure (SOP)</i></p>	<p>Perilaku yang dibutuhkan agar sukses melaksanakan SOP</p>	<p>Nama Kompetensi</p>
	<p>Membuat modul/materi/design pelatihan sesuai dengan analisa kebutuhan pelatihan</p>	<p>memahami dengan baik cara membuat design, modul atau materi pelatihan / pengembangan</p>	<p><i>Creativity,</i></p>
	<p>Menyerahkan modul/materi/design kepada HRD&GA <i>Group Head</i> untuk diriview</p>	<p>Berkoordinasi dengan atasan (HRD&GA <i>Group Head</i>) untuk mendiskusikan modul/materi/design kepada HRD&GA <i>Group Head</i></p>	<p><i>Follow up, communication, team work/ Collaboration, Building partnership</i></p>
	<p>Melakukan revisi sehubungan dengan masukan dari atasan terhadap modul/materi/design pelatihan yang telah dibuat</p>	<p>Mampu melakukan update mengenai modul/materi/design supaya menghasilkan modul/materi/design pelatihan yang berkualitas</p>	<p>COQA</p>
<p>Eksternal</p>	<p>Mencari provider pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan karyawan</p>	<p>mampu mencari provider-provider pelatihan yang baik dan tepat dalam menyediakan pelatihan sehubungan dengan pelatihan karyawan; mampu menjadi konsultan bagi user sehubungan dengan pemilihan provider pelatihan</p>	<p><i>Information seeking, Team work/ Collaboration; Communication, customer service orientation</i></p>

<p>Nomor</p> <p>Nama Tugas</p> <p><i>Performance Indicator</i></p>	<p><i>Standard Operational Procedure (SOP)</i></p>	<p>Perilaku yang dibutuhkan agar sukses melaksanakan SOP</p>	<p>Nama Kompetensi</p>
	<p>Mendiskusikan silabus atau provider pelatihan dengan atasan untuk dipilih mana yang paling sesuai dengan kebutuhan pelatihan karyawan</p>	<p>Mampu berkoordinasi dan bekerja sama dengan atasan mengenai menentukan provider pelatihan dan silabus yang telah dibuat sesuai dengan kebutuhan pelatihan karyawan</p>	<p><i>Building partnership, Team work/ Collaboration, follow up</i></p>
	<p>Mengajukan pelatihan karyawan eksternal kepada atasan dan diketahui oleh HRD&GA Group Head</p>	<p>Memahami prosedur pengajuan pelatihan eksternal kepada atasan karyawan yang akan mengikuti pelatihan</p>	<p>COQA, <i>communication</i></p>
<p>2.2. melaksanakan program training</p>			
<p>Internal</p>	<p>Menyiapkan segala peralatan dan fasilitas yang dibutuhkan</p>	<p>memahami dengan baik metode-metode yang digunakan di dalam pelatihan; mampu mengoperasikan program Power Point dan Multimedia untuk membuat modul atau materi pelatihan yang menarik; mampu mengorganize penyelenggaraan pelatihan</p>	<p>COQA, <i>Technical Expertise, Planning organizing, customer service orientation</i> &</p>

<p>Nomor</p> <p>Nama Tugas</p> <p><i>Performance Indicator</i></p>	<p><i>Standard Operational Procedure (SOP)</i></p>	<p>Perilaku yang dibutuhkan agar sukses melaksanakan SOP</p>	<p>Nama Kompetensi</p>
	<p>Mendeliver pelatihan kepada karyawan</p>	<p>memahami bagaimana proses <i>transfer of learning</i> manusia; mampu berkomunikasi secara persuasive dan interpersonal dengan peserta pelatihan; mampu menyampaikan materi pelatihan dengan menarik, jelas serta membangkitkan motivasi bagi peserta</p>	<p><i>Interpersonal understanding, continuous improvement, communication, relationship building, motivating others</i></p>
<p>Eksternal</p>	<p>Mendaftarkan karyawan ke provider pelatihan yang telah dipilih</p>	<p>Memahami prosedur mendaftarkan karyawan ke provider pelatihan yang telah dipilih</p>	<p>COQA</p>
	<p>Menginformasikan kepada karyawan yang bersangkutan mengenai jadwal pelaksanaan pelatihan eksternal</p>	<p>Mampu berkoordinasi dan menyampaikan informasi kepada karyawan mengenai pelatihan yang akan diikuti oleh karyawan yang bersangkutan</p>	<p><i>Building partnership, communication, follow up</i></p>
<p>2.3 Evaluasi Program pelatihan</p>	<p>Memberikan <i>post-test</i> kepada peserta pelatihan</p>	<p>Mampu membuat <i>post-test</i> kepada peserta pelatihan</p>	<p>Analytical thinking</p>
	<p>Memberikan <i>form</i> umpan balik pelatihan kepada peserta yang telah mengikuti kegiatan pelatihan tersebut</p>	<p>Berkoordinasi dengan peserta pelatihan untuk mengisi <i>form</i> umpan balik pelatihan</p>	<p><i>Building partnership, communication, follow up</i></p>

<p>Nomor</p> <p>Nama Tugas</p> <p><i>Performance Indicator</i></p>	<p><i>Standard Operational Procedure (SOP)</i></p>	<p>Perilaku yang dibutuhkan agar sukses melaksanakan SOP</p>	<p>Nama Kompetensi</p>
	<p>Mengevaluasi hasil pelatihan</p>	<p>memahami bagaimana melakukan evaluasi pelatihan; menginput hasil post-test peserta pelatihan; menginput hasil umpan balik pelatihan para peserta; menyimpulkan hasil pelatihan peserta</p>	<p>COQA, <i>Conceptual thinking</i></p>
<p>3. Budget pelatihan</p>	<p>menyusun budget training</p>	<p>mampu membuat perencanaan program pelatihan untuk menentukan budget pelatihan yang dibutuhkan</p>	<p><i>Planning & organizing</i></p>
	<p>Mengatur budget training agar sesuai dengan budget yang sudah ditetapkan</p>	<p>mampu memonitor penggunaan budget pelatihan sesuai dengan perencanaan budget</p>	<p><i>Control & monitoring</i></p>
	<p>Melaporkan dan menganalisa budget pelatihan yang telah digunakan</p>	<p>mengetahui bagaimana membuat laporan budget pelatihan yang baik dan tepat; mampu membuat laporan mengenai budget pelatihan yang baik dan mudah dipahami oleh user</p>	<p>COQA</p>

<p>Nomor</p> <p>Nama Tugas</p> <p><i>Performance Indicator</i></p>	<p><i>Standard Operational Procedure (SOP)</i></p>	<p>Perilaku yang dibutuhkan agar sukses melaksanakan SOP</p>	<p>Nama Kompetensi</p>
<p>4. Sisdur</p>	<p>Menyusun prosedur training sesuai dengan kebutuhan perusahaan</p>	<p>mampu meriview prosedur pelatihan untuk melakukan perubahan-perubahan yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan; mengetahui dan memahami bagaimana membuat atau menyusun prosedur pelatihan;</p>	<p><i>Analytical thinking, COQA</i></p>
	<p>Mengajukan kepada atasan mengenai kebijakan dan prosedur training yang telah dibuat</p>	<p>Berkoordinasi dan berdiskusi dengan atasan mengenai kebijakan dan prosedur training yang telah dibuat</p>	<p><i>Communication, follow up, team work / collaboration, partnership building</i></p>
	<p>Mendaftarkan prosedur yang telah disusun atau yang telah direvisi dan disetujui oleh atasan sebagai dokumen ISO</p>	<p>memahami ISO 9001:2008 dan kebijakan MR di perusahaan; berkoordinasi dengan bagian Document Control dalam menyusun atau merubah prosedur pelatihan</p>	<p><i>COQA, partnership building, follow up, communication</i></p>
	<p>Memberikan penjelasan kepada seluruh karyawan atau divisi lain mengenai kebijakan yang berkaitan dengan sistem dan prosedur training</p>	<p>mampu mengkomunikasikan aturan atau prosedur pelatihan dengan benar kepada karyawan di bagian lain</p>	<p><i>Communication, relationship building</i></p>

<p>Nomor</p> <p>Nama Tugas</p> <p><i>Performance Indicator</i></p>	<p><i>Standard Operational Procedure (SOP)</i></p>	<p>Perilaku yang dibutuhkan agar sukses melaksanakan SOP</p>	<p>Nama Kompetensi</p>
<p>5. Relation</p>	<p>Menjalin hubungan baik dengan pihak ketiga yang berkaitan dengan pekerjaan</p>	<p>mampu menjalin hubungan dan kerja sama dengan baik dan saling menguntungkan dengan Pihak ketiga</p>	<p><i>Relationship building, think & act win-win, team work / cooperation</i></p>
	<p>Bertindak atas nama perusahaan pada situasi tertentu sesuai dengan batas yang diberikan oleh perusahaan</p>	<p>mampu bersikap proaktif untuk menindaklanjuti hal-hal terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai <i>Training Officer/ Internal Officer</i></p>	<p><i>Initiating action (initiative)</i></p>
<p>6. Laporan pelatihan</p>	<p>Membuat laporan mengenai hasil pelaksanaan training, evaluasi training dan sasaran mutu</p>	<p>mengetahui bagaimana cara membuat laporan kinerja pelatihan yang baik; mampu membuat laporan yang baik dan mudah dipahami oleh user; mampu menganalisa data-data atau laporan yang telah dibuat; mampu membuat laporan dengan tepat waktu</p>	<p>COQA,</p>
<p>7. Administrasi pelatihan</p> <p><i>Performance Indicator</i></p>	<p>Memeriksa data mengenai kelengkapan kegiatan training</p>	<p>Teliti dan akurat dalam memeriksa dan melengkapi data mengenai kegiatan training;</p>	<p>COQA</p>
	<p>Melakukan <i>up date</i> database training</p>	<p>Teliti dan akurat dalam melakukan <i>up date</i> database training; melakukan kegiatan administrasi pelatihan dengan baik</p>	<p>COQA</p>

Catatan. Perumusan perilaku dilakukan dengan mempertimbangkan pihak-pihak yang terkait dalam pelaksanaan tugas, jenis data/arsip yang dihadapi, dan perlengkapan/ peralatan yang dipergunakan. Perilaku diambil dari gambaran perilaku pada Kamus Kompetensi. Performance indicator (indikator kinerja) berupa kata benda. Kalimat pada SOP, berfokus pada penggunaan kata kerja.

Ranking Rumusan Job Competency Pekerjaan Training Officer

No.	Nama Kompetensi	Frequency	Ranking
1	COQA	11	1
2	Communication	9	2
	Information Seeking	2	6
	Team work & Cooperation	1	7
	Relationship Building	3	5
	Technical Expertise	2	6
	Creativity	1	7
	Planning & Organizing	2	6
	Initiative	1	7
	Building Partnership	8	3
	Continuous Improvement	2	6
	Analytical Thinking	3	5
	Conceptual Thinking	1	7
	Motivating others	1	7
	Think & Act Win-win	1	7
	Control & Monitoring	1	7
	Interpersonal Understanding	1	7
	Interpersonal Communication	1	7
	Follow up	8	3

No.	Nama Kompetensi	Frequency	Ranking
	Team work / Collaboration	5	4

Berdasarkan hasil prosedur penyusunan *Job competency* di atas, dan dilakukan ranking berdasarkan frequency masing-masing kompetensi, maka dapat disimpulkan job kompetensinya adalah:

Rumusan Job Competency

1. COQA
2. Communication
3. Building partnership / Relationship building
4. Analytical Thinking
5. Planning and Organizing
6. Information Seeking
7. Conceptual Thinking
8. Costumer Focus

Catatan. Rumusan telah divalidasi berdasarkan hasil wawancara dan diskusi (FGD) terhadap pihak manajemen/pemilik perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dubois, D. D., Rothwell, W. J. (2004). *Competency – based human resource management*. Mountain view, CA: Davies-Black Publishing.
- Hay Group. (2003). *Using competencies to identify high performances: An overview of the basics*. Retrieved March 12th 2011, from http://www.haygroup.com/downloads/uk/Competencies_and_high_performance.pdf
- Nova Scotia Public Service Commission. (2004). *Competency dictionary for leadership roles in public service of Nova Scotia*. Retrieved March 12th 2011, from <http://www.gov.ns.ca/psc/v2/pdf/hrCentre/resources/ode/CompetencyDictionary.pdf>
- Palan, R. (2003). *Competency management: A Practioners Guide*. New York: McGraw-Hill.
- Spencer & Spencer. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons.
- UNINDO. (2002). *UNINDO Competencies: Strengthening organizational core values and managerial capabilities*. Vienna, Austria: United Nations Industrial Development Organization.