



SKRIPSI

**PERANCANGAN MODEL KOMPETENSI DAN
REKOMENDASI PELATIHAN KARYAWAN (STUDI KASUS:
SUB DIREKTORAT KELOLA SDM PT. X KOTA SURABAYA)**

**WILLY ARYANTO
NRP. 09111640000016**

**DOSEN PEMBIMBING
DR.oec.HSG. SYARIFA HANOUM, S.T., M.T., CSEP**

**DOSEN KO-PEMBIMBING
PUTI SINANSARI, S.T., MM.**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA**

2020



SKRIPSI

**PERANCANGAN MODEL KOMPETENSI DAN
REKOMENDASI PELATIHAN KARYAWAN (STUDI KASUS:
SUB DIREKTORAT KELOLA SDM PT. X KOTA SURABAYA)**

**WILLY ARYANTO
NRP. 09111640000016**

**DOSEN PEMBIMBING
DR.oec.HSG. SYARIFA HANOUM, S.T., M.T., CSEP**

**DOSEN KO-PEMBIMBING
PUTI SINANSARI, S.T., MM.**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2020**

(Halaman sengaja dikosongkan)



UNDERGRADUATE THESIS

**COMPETENCY MODEL DESIGN AND EMPLOYEE
TRAINING RECOMMENDATIONS (CASE STUDY: SUB
DIRECTORATE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN
PT. X KOTA SURABAYA SURABAYA)**

WILLY ARYANTO

NRP. 09111640000016

SUPERVISOR

DR.oec.HSG. SYARIFA HANOUM, S.T., M.T., CSEP

CO-SUPERVISOR

PUTI SINANSARI, S.T., MM.

BUSINESS MANAGEMENT DEPARTMENT

FACULTY OF CREATIVE DESIGN AND DIGITAL BUSINESS

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

PERANCANGAN KAMUS KOMPETENSI DAN REKOMENDASI PELATIHAN KARYAWAN (STUDI KASUS: SUB DIREKTORAT KELOLA SDM PT. X KOTA SURABAYA)

Oleh :

Willy Aryanto
NRP 0911164000016

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen Bisnis

Pada

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis
Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Tanggal Ujian : 21 Januari 2020

Disetujui Oleh :
Dosen Pembimbing Skripsi



DR. bec. HSG. Syarifah Hanoum, S.T., M.T., CSEP
NIP. 198001062005012005

Dosen Ko-Pembimbing

Puti Sinansari, ST., M.M
NIP. 1991201912094

Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.

**PERANCANGAN MODEL KOMPETENSI DAN REKOMENDASI
PELATIHAN KARYAWAN (STUDI KASUS: SUB DIREKTORAT
KELOLA SDM PT. X KOTA SURABAYA)**

ABSTRAK

Organisasi berbasis bisnis perlu mengambil langkah strategis untuk tetap dapat bertahan di tengah dinamika perubahan yang terjadi. Salah satu aspek yang perlu diperhatikan adalah peran *human resource* perusahaan. Penyusunan kompetensi untuk SDM perusahaan menjadi salah satu langkah penting dalam *human resource management*. Penelitian ini merupakan studi kasus pada PT. X Kota Surabaya. Perusahaan ini merupakan perusahaan pelayanan air minum untuk wilayah Surabaya. Pada tahun 2017, PT. X Kota Surabaya mengalami pergantian Direktur Utama. Penyelarasan antara praktik *human resource management* yang telah dipraktikkan di PT. X dengan tujuan dan nilai baru perusahaan yang dibawa oleh Direktur Baru perlu untuk dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menyusun kamus kompetensi pada Sub Direktorat Kelola SDM berdasarkan uraian *job description* dan *managerial behaviours* serta rekomendasi pelatihan untuk karyawan berdasarkan hasil capaian kompetensi. Bentuk kontribusi penelitian terhadap PT. X Kota Surabaya adalah memberikan perspektif baru dalam penyusunan kamus kompetensi dengan dua pendekatan. Dalam menyelesaikan masalah penelitian yang dilakukan dengan mengidentifikasi gejala-gejala pada perilaku kerja historis karyawan dengan melakukan *Behavioural Event Interview* (BEI) terhadap 28 karyawan Sub Direktorat Kelola SDM dan dikombinasikan dengan pasal-pasal yang terdapat pada *job description*. Kemudian disusun bobot dan tingkat ketercapaian kompetensi per jabatan yang diteliti. Penelitian dikembangkan dengan metode *Importance Performance Analysis* dan *House of Quality* agar didapatkan rekomendasi pelatihan untuk para karyawan di Sub Direktorat Kelola SDM. *Output* penelitian ini adalah perumusan 21 kompetensi tervalidasi untuk karyawan Sub Direktorat Kelola SDM. Selain itu, juga dirancang prioritas kompetensi yang perlu ditingkatkan serta rekomendasi pelatihan untuk level manajer serta supervisor dan staf.

Kata Kunci: *Pemodelan Kompetensi, Job Description, Managerial Behaviours, Rekomendasi Pelatihan, PT. X Kota Surabaya*

(Halaman sengaja dikosongkan)

**COMPETENCY MODEL DESIGN AND EMPLOYEE TRAINING
RECOMMENDATIONS (CASE STUDY: SUB DIRECTORATE OF HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT IN PT. X KOTA SURABAYA SURABAYA)**

ABSTRACT

Every business organization needs to take strategic steps as a purpose to stay in the middle of changes that occur. One aspect that needs attention is the role of company's human capital. Designing competency model for company's human capital is important step in human resource management. This research is a case study at PT. X Kota Surabaya. This company is a drinking water service company for Surabaya administrative region. In 2017, PT. X Kota Surabaya experienced change in its President Director. Realignment between human resource processes that have been practiced in PT. X and company's new goals and values brought by the new director is needed. This study aims to identify and construct a competency dictionary in the HR Management Sub Directorate based on job description and managerial behaviours and also compile training recommendations for employees based on the competency dictionary achievement. The research contribution to PT. X Kota Surabaya is to provide a new perspective conducting competency dictionary with two approaches. To solve the research problems, it's done by identifying the symptoms of employees by conducting behavioural event interview with 29 employees of the HR Management Sub Directorate and then combine it with the job descriptions. Then, the weight and level of competency achievement per position are compiled. The research developed using Importance Performance Analysis and House of Quality methods in order to obtain training recommendations for employees in the HR Management Sub Directorate. The output of this study is the formulation of 21 validated competencies for employees of the Sub Directorate of Human Resource Management. In addition, priority of competencies that need to be improvised and training recommendations for manager and also supervisor and staffs level are also designed,

Keywords: Competency Modeling, Job Description, Managerial Behaviours, Training Recommendations, PT. X Kota Surabaya

(Halaman sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas limpahan berkat serta karunia-Nya penulis dapat merampungkan pengerjaan skripsi dengan judul “Perancangan Model Kompetensi dan Rekomendasi Pelatihan Karyawan (Studi Kasus: Sub Direktorat Kelola SDM PT. X Kota Surabaya)” dengan baik dan tepat waktu.

Walaupun penulis menemui berbagai masalah dan halangan selama proses pengerjaan skripsi ini, banyaknya dukungan berupa motivasi, semangat, masukan, maupun bantuan selama ini sangat membantu penulis untuk tetap semangat menyelesaikan tugas. Penulis bermaksud untuk mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak yang penulis sebutkan sebagai berikut:

1. Allah SWT, atas segala karunia dan nikmat yang senantiasa diberikan kepada penulis
2. Keluarga, yaitu kedua orang tua, kakak, dan Junior yang selalu memberikan dukungan dalam berbagai bentuk serta sebagai *support system* utama bagi penulis
3. Ibu Dr.oec.HSG. Syarifa Hanoum, S.T., M.T. selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah berjasa dalam mengembangkan departemen, serta selaku dosen pembimbing yang selalu membimbing dan memberikan saran serta masukan skripsi ini
4. Ibu Puti Sinansari, S.T., MM. selaku dosen ko-pembimbing yang selalu dapat memberikan ide-ide cemerlang dan unik selama proses penyusunan skripsi ini
5. Ibu Dr.Ir. Janti Gunawan, M.Eng.Sc., M.Com.IB selaku dosen wali penulis yang telah memberikan konsultasi dan berbagai masukan kepada penulis sepanjang masa perkuliahan
6. Bapak dan Ibu Dosen tim pengajar dan seluruh staf karyawan Departmeen Manajemen Bisnis yang telah banyak berjasa dalam membantu penulis selama pembelajaran dan aktivitas perkuliahan
7. Pak Agung, Ibu Neni, Ibu Riris, Bapak Harry, Bu Efi, Pak Suminar, Bu Ollin, dan Bu Endah berserta seluruh karyawan di Sub Direktorat Kelola

SDM PT. X yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melakukan penelitian serta telah meluangkan waktu untuk membantu penulis

8. Ailin yang telah membantu dalam hubungan dengan pihak perusahaan
9. Angga, Alysia, Fauzan, Barbarosa, Huda, Galang, Robica, Nariman, Nabila, Tia, Royhan, serta seluruh teman-teman yang telah memberikan dukungan sebesar-besarnya kepada penulis
10. Seluruh asisten Laboratorium ESME yang selama ini telah memberikan dukungan dan mendorong penulis untuk berkembang menjadi lebih baik
11. Keluarga Mahasiswa Manajemen Bisnis ITS, khususnya Umbra, yang telah memberikan banyak kesan dan pengaruh pada kehidupan perkuliahan penulis
12. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas segala bentuk dukungan dan bantuan yang diberikan

Besar harapan penulis semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak, baik pihak manajemen PT. X, pembaca, mahasiswa, maupun untuk penelitian selanjutnya.

Surabaya, Januari 2020

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	I
ABSTRAK	III
ABSTRACT	V
DAFTAR ISI.....	I
DAFTAR GAMBAR.....	V
DAFTAR TABEL	IX
DAFTAR LAMPIRAN	XI
BAB I PENDAHULUAN.....	13
1.1 Latar Belakang	13
1.2 Rumusan Masalah	18
1.3 Tujuan Penelitian	18
1.4 Manfaat Penelitian	18
1.4.1 Manfaat Praktis	18
1.4.2 Manfaat Keilmuan.....	18
1.5 Ruang Lingkup.....	19
1.5.1 Batasan	19
1.5.2 Asumsi	19
1.6 Sistematika Penulisan	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	21
2.1 Kompetensi	21
2.1.1 Definisi Kompetensi	21
2.1.2 Karakteristik Kompetensi.....	22
2.1.3 Kamus Kompetensi	24
2.2 Metodologi Permodelan Kompetensi.....	30
2.2.1 <i>Behavioural Event Interview</i> (BEI).....	30
2.2.2 <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	31
2.2.3 Penilaian 360° <i>Feedback</i>	33
2.2.4 <i>Analytical Hierarchy Process</i>	34
2.2.5 <i>Thematic Analysis</i>	36
2.2.6 <i>In Vivo Coding</i>	38

2.2.7 <i>Importance Performance Analysis</i>	38
2.2.8 <i>House of Quality</i>	41
2.3 Penelitian Terdahulu dan <i>Gap</i> Penelitian	42
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	47
3.1 <i>Framework</i> Penelitian	47
3.2 Subjek dan Objek Penelitian	48
3.3 Metode dan Tahapan Penelitian	51
3.4 Desain Penelitian	53
3.5 Populasi dan Sampel.....	54
3.5.1 Populasi	54
3.5.2 Sampel	55
3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	55
3.7 Teknik Pengolahan Data.....	56
3.8 <i>Flowchart</i> (Bagan Alir) Penelitian	58
3.9 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	61
BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI	63
4.1 Profil Perusahaan.....	63
4.1.1 Gambaran Umum PT. X Kota Surabaya	63
4.1.2 Sejarah Perusahaan	64
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan	65
4.1.4 Arah Kebijakan Strategis Perusahaan	65
4.2 Sub Direktorat Kelola SDM PT. X Kota Surabaya.....	67
4.2.1 Karyawan Sub Direktorat Kelola SDM PT. X Kota Surabaya.....	67
4.3 Pengidentifikasian Kompetensi berdasarkan <i>Job Description</i>	69
4.4 Pengidentifikasian Kompetensi berdasarkan <i>Managerial Behaviour</i>	70
4.5 Validasi Kompetensi	74
4.6 Definisi, Skala, dan Standar Kompetensi	77
4.6.1 Definisi Kompetensi	77
4.6.2 Skala Kompetensi	79
4.6.3 Standar Kompetensi.....	79
4.7 Pembobotan Kompetensi.....	82
4.7.1 Pembobotan Kompetensi Manajer Sistem dan Pengembangan SDM... 84	

4.7.2 Pembobotan Kompetensi pada Manajer Personalia dan K3	86
4.7.3 Pembobotan Kompetensi pada Seksi Sistem SDM.....	89
4.7.4 Pembobotan Kompetensi pada Seksi Pengembangan SDM	91
4.7.5 Pembobotan Kompetensi pada Seksi Administrasi SDM dan Hubungan Industrial	94
4.7.6 Pembobotan Kompetensi pada Seksi K3	96
4.7.7 Pembobotan Kompetensi pada Seksi Kesejahteraan.....	99
4.7.8 Pembobotan Kompetensi pada Staf Administrasi.....	101
4.8 Penilaian Ketercapaian Kompetensi	103
4.9 <i>Importance Performance Analysis</i>	106
4.9.1 Pengolahan Data IPA Manajer Sistem dan Pengembangan SDM	106
4.9.2 Pengolahan Data IPA Manajer Personalia dan K3	109
4.9.3 Pengolahan Data IPA Bagian Sistem SDM	112
4.9.4 Pengolahan Data IPA Bagian Pengembangan SDM.....	114
4.9.5 Pengolahan Data IPA Bagian Administrasi SDM dan Hubungan Industrial	116
4.9.6 Pengolahan Data IPA Bagian K3.....	118
4.9.7 Pengolahan Data IPA Bagian Kesejahteraan	120
4.9.8 Pengolahan Data IPA Bagian Administrasi	122
4.10 Program Pendidikan dan Pelatihan Karyawan PT. X Kota Surabaya.....	123
4.11 Analisis <i>House of Quality</i>	125
4.11.1 Matriks Interaksi antar Program Pelatihan (<i>Correlation Matrix</i>)	126
4.11.2 Matriks Interaksi Program Pelatihan dengan Kompetensi.....	128
4.11.3 Penilaian dan Ranking Program Pelatihan (<i>Target Value</i>)	129
4.11.4 Implikasi Manajerial	134
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	141
5.1 Simpulan	141
5.2 Saran.....	142
DAFTAR PUSTAKA	143
LAMPIRAN.....	151

(Halaman sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Grafik Laba PT. X Kota Surabaya 2013-2018.....	16
Gambar 2.1. Iceberg Model dan Central and Surface Competencies	23
Gambar 2.2. Observable Behaviour	24
Gambar 2.3. <i>Water and Wastewater Competency Model</i>	25
Gambar 2.4. Ohio University Competency Dictionary.....	28
Gambar 2.5. Sumber data dan dimensi pengukuran 360 derajat feedback	34
Gambar 2.6. Hierarki Permasalahan dari Metode AHP.....	36
Gambar 2.7. Matriks <i>Importance Performance Analysis</i>	40
Gambar 2.8. Komponen House of Quality	41
Gambar 3.1. <i>Framework</i> Penelitian.....	48
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT. X Kota Surabaya	49
Gambar 3.3. Subjek Penelitian.....	50
Gambar 3.4. <i>Flowchart</i> (Bagan Alir) Penelitian.....	60
Gambar 4.1. Jumlah Pelanggan Berdasarkan Jenis Pelanggan PT. X.....	64
Gambar 4.2. Arah Kebijakan Strategis PT. X.....	66
Gambar 4.3. Hierarki AHP	83
Gambar 4.4. Pembobotan Kompetensi Manajer Sistem dan Pengembangan SDM	84
Gambar 4.5. Pembobotan Kompetensi Efektivitas Pribadi Manajer Sistem SDM	84
Gambar 4.6. Pembobotan Kompetensi Akademik Manajer Sistem SDM.....	85
Gambar 4.7. Pembobotan Kompetensi Tempat Kerja Manajer Sistem SDM.....	85
Gambar 4.8. Pembobotan Kompetensi Manajer Personalia dan K3	86
Gambar 4.9. Pembobotan Kompetensi Efektivitas Pribadi Manajer Personalia K3	87
Gambar 4.10. Pembobotan Kompetensi Akademik Manajer Personalia dan K3 .	87
Gambar 4.11. Pembobotan Kompetensi Tempat Kerja Manajer Personalia dan K3	87
Gambar 4.12. Pembobotan Kompetensi Industrial secara Luas Manajer Personalia & K3.....	88
Gambar 4.13. Pembobotan Kompetensi Sistem SDM.....	89

Gambar 4.14. Pembobotan Kompetensi Efektivitas Pribadi Sistem SDM	89
Gambar 4.15. Pembobotan Kompetensi Akademik Sistem SDM.....	90
Gambar 4.16. Pembobotan Kompetensi Tempat Kerja Sistem SDM	90
Gambar 4.17. Pembobotan Kompetensi Pengembangan SDM.....	91
Gambar 4.18. Pembobotan Kompetensi Efektivitas Pribadi Pengembangan SDM	92
Gambar 4.19. Pembobotan Kompetensi Akademik Pengembangan SDM	92
Gambar 4.20. Pembobotan Kompetensi Tempat Kerja Pengembangan SDM.....	92
Gambar 4.21. Pembobotan Kompetensi Administrasi SDM.....	94
Gambar 4.22. Pembobotan Kompetensi Efektivitas Pribadi Administrasi SDM..	94
Gambar 4.23. Pembobotan Kompetensi Akademik Administrasi SDM.....	94
Gambar 4.24. Pembobotan Kompetensi Tempat Kerja Administrasi SDM.....	95
Gambar 4.25. Pembobotan Kompetensi K3	96
Gambar 4.26. Pembobotan Kompetensi Efektivitas Pribadi K3	97
Gambar 4.27. Pembobotan Kompetensi Akademik K3	97
Gambar 4.28. Pembobotan Kompetensi Tempat Kerja K3	97
Gambar 4.29. Pembobotan Kompetensi Industrial secara Luas K3	98
Gambar 4.30. Pembobotan Kompetensi Kesejahteraan	99
Gambar 4.31. Pembobotan Kompetensi Efektivitas Pribadi Kesejahteraan	99
Gambar 4.32. Pembobotan Kompetensi Akademik Kesejahteraan.....	100
Gambar 4.33. Pembobotan Kompetensi Tempat Kerja Kesejahteraan	100
Gambar 4.34. Pembobotan Kompetensi Administrasi	101
Gambar 4.35. Pembobotan Kompetensi Efektivitas Pribadi Administrasi	102
Gambar 4.36. Pembobotan Kompetensi Akademik Administrasi.....	102
Gambar 4.37. Pembobotan Kompetensi Tempat Kerja Administrasi	102
Gambar 4.38. Diagram IPA Manajer Sistem dan Pengembangan SDM.....	107
Gambar 4.39. Diagram IPA Manajer Personalia dan K3	110
Gambar 4.40. Diagram IPA Sistem SDM	113
Gambar 4.41. Diagram IPA Pengembangan SDM.....	115
Gambar 4.42. Diagram IPA Administrasi SDM dan HI.....	117
Gambar 4.43. Diagram IPA K3	119
Gambar 4.44. Diagram IPA Kesejahteraan	121

Gambar 4.45. Diagram IPA Administrasi.....	122
Gambar 4.46. Matriks Korelasi.....	127
Gambar 4.47. Matriks Interaksi Kompetensi dan Pelatihan	129
Gambar 4.48. House of Quality Level Manajer.....	132
Gambar 4.49. House of Quality Level Supervisor dan Staf.....	133

(Halaman sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	36
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	43
Tabel 4.1 Kode, Jabaan, dan Unit Responden.....	68
Tabel 4.2. Hasil Identifikasi Kompetisi berdasarkan Job Description.....	69
Tabel 4.3 Hasil Identifikasi Kompetensi berdasarkan Managerial Behaviour	71
Tabel 4.4 Kompetensi Teridentifikasi dan Frekuensi Kemunculan.....	72
Tabel 4.5 Kompetensi Tervalidasi	75
Tabel 4.6 Definisi Kompetensi Efektivitas Pribadi.....	77
Tabel 4.7 Definisi Kompetensi Akademik.....	78
Tabel 4.8 Definisi Kompetensi Tempat Kerja	78
Tabel 4.9 Definisi Kompetensi Industrial secara Luas	79
Tabel 4.10 Definisi Kompetensi Industrial Sektoral.....	79
Tabel 4.11 Standar Kompetensi	80
Tabel 4.12 Rekapitulasi <i>Global Weights</i> Manajer Sistem dan Pengembangan SDM	86
Tabel 4.13 Rekapitulasi <i>Global Weights</i> Manajer Personalia dan K3	88
Tabel 4.14 Rekapitulasi <i>Global Weights</i> Sistem SDM	91
Tabel 4.15 Rekapitulasi <i>Global Weights</i> Pengembangan SDM	93
Tabel 4.16 Rekapitulasi <i>Global Weights</i> Administrasi SDM	95
Tabel 4.17 Rekapitulasi <i>Global Weights</i> K3	98
Tabel 4.18 Rekapitulasi <i>Global Weights</i> Kesejahteraan.....	101
Tabel 4.19 Rekapitulasi <i>Global Weights</i> Administrasi.....	103
Tabel 4.20 Hasil Penilaian Ketercapaian Kompetensi.....	104
Tabel 4.21 Kepentingan dan Kinerja Manajer Sistem dan Pengembangan SDM	107
Tabel 4.22 Rekapitulasi Posisi Manajer Sistem dan Pengembangan SDM.....	108
Tabel 4.23 Tingkat Kepentingan dan Kinerja Manajer Personalia dan K3	109
Tabel 4.24 Rekapitulasi Posisi Manajer Personalia dan K3	110
Tabel 4.25 Tingkat Kepentingan dan Kinerja Sistem SDM	112
Tabel 4. 26 Rekapitulasi Posisi Sistem SDM	113

Tabel 4.27 Tingkat Kepentingan dan Kinerja Pengembangan SDM	114
Tabel 4. 28. Rekapitulasi Posisi Pengembangan SDM	115
Tabel 4.29 Tingkat Kepentingan dan Kinerja Administrasi SDM	116
Tabel 4.30 Rekapitulasi Posisi Administrasi SDM dan HI	117
Tabel 4.31 Tingkat Kepentingan dan Kinerja K3.....	118
Tabel 4.32 Rekapitulasi Posisi K3.....	119
Tabel 4.33 Tingkat Kepentingan dan Kinerja Kesejahteraan.....	120
Tabel 4.34 Rekapitulasi Posisi Kesejahteraan.....	121
Tabel 4.35 Tingkat Kepentingan dan Kinerja Administrasi.....	122
Tabel 4.36 Rekapitulasi Posisi Administrasi.....	123
Tabel 4.37 Daftar Jabatan dan Kompetensi Program Pelatihan Karyawan.....	125
Tabel 4.38 Simbol dan Arti Matriks Korelasi	126
Tabel 4.39 Simbol dan Nilai Hubungan Interaksi	128
Tabel 4.40 Ranking Prioritas Program Pelatihan untuk Manajer	131
Tabel 4.41 Ranking Prioritas Program Pelatihan untuk Supervisor dan Staf.....	131
Tabel 4.42 Rekomendasi Judul Pelatihan Human Resource Management	135

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Thematic Analysis pada Job Description	151
Lampiran 2. Thematic Analysis Behavioural Event Interview	161
Lampiran 3. Skala Kompetensi pada Kuesioner Penilaian	179
Lampiran 4. Kuesioner Pairwise Comparison AHP	191
Lampiran 5. Proses Pembobotan dengan AHP	198
Lampiran 6. Proses Analisis IPA dengan Software SPSS	200
Lampiran 7. Kuesioner Kepentingan Kompetensi pada House of Quality	202
Lampiran 8. Dokumentasi	204

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan latar belakang terkait kondisi dan situasi yang menjadi penyebab diselenggarakannya penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian yang meliputi batasan dan asumsi yang digunakan di dalam penelitian, serta sistematika penulisan yang menjelaskan tahapan-tahapan dan isi penelitian skripsi secara keseluruhan.

1.1 Latar Belakang

Tujuan suatu perusahaan beroperasi pada dasarnya adalah untuk meningkatkan kemakmuran pemilik atau *shareholder*-nya (Bringham & Houston, 2006). Namun, perkembangan ekonomi global menjadi tantangan yang mendorong perusahaan-perusahaan untuk lebih dari sekedar memenuhi kebutuhan utamanya. Ada keharusan untuk semakin giat dan aktif bertahan di antara gejolak persaingan. Perusahaan perlu menyesuaikan dirinya terhadap perkembangan dan perubahan lingkungan agar tidak tersingkir dari posisinya. Banyak hal yang terjadi sebagai wujud dampak perkembangan ekonomi global. Perusahaan harus mengantisipasi kebutuhan konsumen yang terus berubah dan bervariasi, perkembangan teknologi dan informasi, perubahan siklus hidup produk, ketidakpastian *demand* yang dapat menimbulkan perubahan pada perusahaan (*merger*, *joint venture*, atau bahkan *divestasi* dan *pailit*). Untuk itu, perusahaan perlu mengantisipasi gejolak yang ada dengan menyusun langkah-langkah strategis.

Salah satu langkah strategis dalam menghadapi dinamika perubahan di dalam organisasi yang semakin kompleks adalah menekankan peran *human resource* di perusahaan. Selama ini, perusahaan mengukur kinerjanya berdasarkan sumber daya fisik (*tangible assets*) karena dinilai lebih akurat. Padahal, menurut Mayo (2000) sumber daya manusia perusahaan dengan segala ide, pengetahuan, dan inovasi yang dimilikinya lah yang sepatutnya diukur, karena mereka merupakan dasar penggerak nilai keuangan perusahaan. Selain itu, penelitian yang dilakukan Boxall & Macky (2007) membuktikan bahwa *High Performance Work Systems* (HPWS) dapat tercapai dengan adanya peran *human resource system* yang memberikan pengaruh pada performa organisasi. Menurut Jackson & Schuler (1990), kebijakan-kebijakan *human resource* yang dapat diterapkan untuk

menyelesaikan banyak isu global yang terjadi antara lain: (1) *managing for employee competence*, kompetensi karyawan perlu menjadi salah satu pertimbangan karena *skill* dan pengetahuan karyawan dapat memengaruhi kinerjanya untuk perusahaan, terutama kompetensi yang sesuai dengan tujuan strategis perusahaan dan perkembangan teknologi; (2) *managing workforce diversity*, perusahaan perlu mengelola individu dengan latar belakang (jenis kelamin, usia, ras, agama) yang berbeda dan beragam. Antisipasi adanya perbedaan di dalam perusahaan ini dapat meningkatkan *engagement* dan retensi karyawan; (3) *managing for enhanced competitiveness*, keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada bagaimana perusahaan menciptakan kebijakan strategis untuk dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, seperti peningkatan kualitas produk atau pengembangan produk dan jasa baru sesuai dengan tuntutan konsumen; dan (4) *managing for globalization*, kebijakan yang dapat diterapkan sehubungan dengan perkembangan teknologi adalah bagaimana mengelola SDM perusahaan untuk mencapai pasar global.

Organisasi menyadari bahwa berkembangnya organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana kinerja sumber daya manusia di organisasi tersebut menghadapi persaingan dan mengungguli para pesaingnya. Peningkatan kinerja SDM organisasi akan berpengaruh pula pada peningkatan kinerja organisasi. Menurut Mulyana (2010), sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam pengelolaan suatu bisnis karena memerlukan adanya kesiapan dalam pengelolaan SDM yang memiliki keterampilan dan pengetahuan (baik *hard skill* maupun *soft skill*) dalam menjalankan fungsi manajerial sekaligus menangkap peluang agar perusahaan dapat bertahan di bisnis tersebut. Untuk itu, perusahaan harus memutuskan bagaimana cara mengelola SDM yang efektif dan efisien untuk mengembangkan kualitas SDM perusahaan sehingga dapat mendorong ketercapaian sasaran dan tujuan perusahaan.

Salah satu langkah strategis awal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan SDM perusahaan adalah menyusun kompetensi karyawan. Kompetensi merupakan aspek kemampuan yang dimiliki oleh seseorang (meliputi keterampilan, pengetahuan, sikap, nilai, dan karakteristik personal) yang berfungsi sebagai acuan tingkat kinerja. Kompetensi ini ditekankan sebagai salah satu

langkah strategis dalam peran baru *human resource* di era ekonomi global ini. Menurut Schuler (1992), kompetensi SDM perusahaan sangat penting untuk melaksanakan peran baru *human resource* dan untuk mendapatkan kredibilitas SDM perusahaan. Perubahan revolusioner yang terjadi pada bidang *human resource* menimbulkan peningkatan volatilitas dan pengaburan batasan pada dunia bisnis yang berimbas pada adanya penyesuaian pada seluruh kegiatan fungsional organisasi dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan. Salah satu akibatnya adalah banyaknya seruan peran strategis baru untuk fungsi *human resource*, seperti kompetensi karyawan.

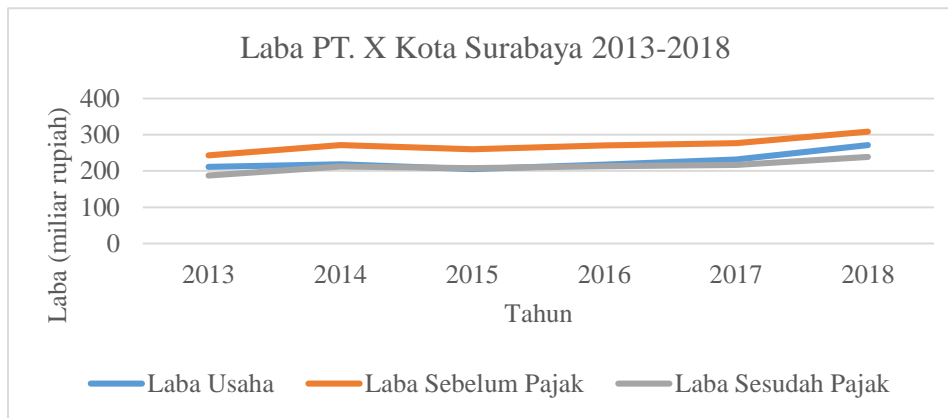
Perusahaan dengan *good governance* memiliki kaitan erat dengan kompetensi sumber daya manusia (Mardiasmo, 2000). Semakin baik perusahaan mengelola kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, semakin baik hasil kinerja yang akan dicapai dan akan memengaruhi pula pada pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Suatu perusahaan menilai kesesuaian kompetensi sumber daya manusianya berdasarkan tingkat ketercapaian kompetensi serta tanggung jawab individu di dalam perusahaan

Penelitian ini menjadikan PT. X Kota Surabaya (nama perusahaan disamarkan untuk menjaga kerahasiaan) sebagai objek amatan. PT. X Kota Surabaya merupakan sebuah perusahaan milik daerah yang beroperasi pada aspek jasa pelayanan air minum kepada masyarakat. Pelayanan air minum yang dilakukan oleh PT. X Kota Surabaya tidak terbatas pada daerah administratif Kota Surabaya saja, melainkan juga meliputi wilayah Kabupaten Pasuruan, Sidoarjo, dan Gresik. Aktivitas bisnis PT. X Kota Surabaya berperan dalam mendukung ketercapaian program pemerintah untuk penyediaan layanan air bersih.

PT. X Kota Surabaya merupakan perusahaan daerah yang berfokus pada laba dan jasa. Hal ini terjadi karena terdapat dua tujuan yang ingin dicapai yaitu (1) laba perusahaan dan (2) pemenuhan layanan kepada kebutuhan masyarakat dan tuntutan pemerintah daerah. Salah satu tujuan dibentuknya PT. X Kota Surabaya adalah mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan sarana dan prasarana, serta distribusi air bersih. Sedangkan tujuan lainnya adalah ikut serta mengembangkan perekonomian guna

menunjang pengembangan daerah dengan memperluas lapangan kerja, serta mencari laba sebagai sumber utama pembiayaan bagi daerah.

Penelitian ini adalah *pilot project* yang dilakukan pada satu sub direktorat, yaitu Sub Direktorat Kelola SDM PT. X Kota Surabaya dikarenakan keterbatasan waktu penelitian. Penelitian ini dapat dikembangkan lagi untuk sub direktorat lain di PT. X Kota Surabaya karena kamus kompetensi yang digunakan sebagai acuan pada penelitian ini (*Water and Wastewater Competency Model*) memiliki cakupan luas dan dapat diterapkan pada sub direktorat teknis maupun non teknis. Selain itu, penelitian ini dapat diaplikasikan pada PT. X di kota-kota lainnya dikarenakan metode dan kompetensi acuan yang diterapkan di penelitian ini cocok dan dapat dikembangkan pada perusahaan yang bergerak di sektor pelayanan air.



Gambar 1.1. Grafik Laba PT. X Kota Surabaya 2013-2018

Sumber: Buku Kinerja PT. X

Performa keuangan PT. X Kota Surabaya selama periode 2013-2018 menunjukkan adanya fluktuasi, mengacu pada Gambar 1.1 di atas. Pada tahun 2015, laba perusahaan mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. Kemudian, pada tahun 2016 hingga 2018 performa keuangan PT. X Kota Surabaya menunjukkan peningkatan. Peningkatan laba ini mengindikasikan performa PT. X Kota Surabaya semakin membaik dari tahun ke tahun. Salah satu upaya untuk dapat mempertahankan performa PT. X adalah dengan melakukan pengembangan sumber daya manusianya.

Pengembangan yang dilakukan oleh PT. X Kota Surabaya berpedoman pada Peraturan Daerah Kota Surabaya No. 13 Tahun 2014 tentang perubahan atas Peraturan Daerah Kota Surabaya No 2 Tahun 2009 tentang Perusahaan Daerah Air

Minum dan diawasi oleh Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM). Berdasarkan Perda tersebut, dikemukakan bahwa kinerja PT. X diukur berdasarkan empat aspek, yaitu operasional perusahaan, pelayanan pelanggan, keuangan perusahaan, dan sumber daya manusia. Namun, aspek yang dinilai dari sumber daya manusia PT. X hanya tiga aspek, yaitu: (1) rasio pegawai terhadap 1000 pelanggan, (2) rasio pendidikan dan pelatihan pegawai, dan (3) rasio biaya pendidikan dan pelatihan. Aspek *human resource development* lainnya tidak diatur di dalam Perda tersebut. Pihak manajemen PT. X secara inisiatif harus menyusun program-program untuk dapat memenuhi kebutuhan SDM-nya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian akan dilaksanakan dengan melakukan perancangan kamus kompetensi untuk karyawan Sub Direktorat Kelola SDM PT. X Kota Surabaya, serta mengajukan rekomendasi berdasarkan hasil penelitian. Ada beberapa hal yang menjadikan tingkat urgensi penelitian ini cukup tinggi, antara lain:

1. Dengan terpilihnya Direktur Utama yang baru di tahun 2017, ada banyak hal terkait pengelolaan SDM yang turut berubah dikarenakan perbedaan rencana strategis dan tujuan perusahaan di bawah kepemimpinan yang baru. Hal ini juga memengaruhi salah satu aspek dasar dalam kelola SDM, yaitu kamus kompetensi karyawan. Selama ini, kamus kompetensi karyawan disusun berdasarkan nilai-nilai Direktur Utama periode lalu, meliputi *Satisfaction, Morale, Integrity, Leadership, dan Entrepreneurship* (SMILE). Di masa kepemimpinan yang baru ini, kamus kompetensi yang telah disusun sebelumnya dirasa kurang representatif dan cocok untuk kondisi saat ini sehingga perlu untuk dilakukan penyusunan ulang. Adapun lima arah kebijakan strategi perusahaan yang dibawa oleh Direktur Utama yang baru antara lain: (1) ketersediaan SDM unggul, (2) digitalisasi sistem manajemen, (3) pelayanan prima pada pelanggan, (4) penerapan *good corporate governance*, dan (5) pertumbuhan laba usaha. Poin-poin seperti digitalisasi sistem manajemen belum terjawab pada kamus kompetensi lama PT. X Kota Surabaya.
2. Kamus kompetensi adalah hal yang sangat penting dan mendasar karena akan menjadi acuan dan standar yang diterapkan pada tahapan lanjut di

HRM. Menurut Sanghi (2007), model kompetensi mendeskripsikan kombinasi antara pengetahuan, kemampuan, dan karakteristik yang dibutuhkan untuk secara efektif menjalankan perannya di dalam organisasi dan digunakan sebagai alat untuk menjalankan seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, pengukuran kinerja, dan perencanaan suksesi karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka permasalahan yang akan diselesaikan dalam penelitian ini adalah belum tersedianya kamus kompetensi berdasarkan sasaran strategis dan budaya perusahaan yang dibawa oleh Direktur Utama PT. X Kota Surabaya yang baru.

1.3 Tujuan Penelitian

Permasalahan yang telah dirumuskan di atas menjadi dasar pencapaian tujuan penelitian yaitu:

1. Mengidentifikasi dan menyusun kamus kompetensi berdasarkan *job description* dan *managerial behaviours*
2. Mengidentifikasi kompetensi yang perlu dikembangkan per bagian di Sub Direktorat Kelola SDM
3. Menyusun rekomendasi pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat terhadap beberapa pihak, meliputi manfaat praktis dan manfaat keilmuan.

1.4.1 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu pertimbangan bagi perusahaan terkait kamus kompetensi dan rekomendasi pelatihan untuk karyawan serta dapat menjadi masukan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kualitas karyawan di dalam perusahaan.

1.4.2 Manfaat Keilmuan

Selain manfaat praktis penelitian, penelitian ini bermanfaat untuk menjadi rujukan dan memberikan ide maupun saran bagi penelitian selanjutnya atau penelitian dengan topik kajian yang sama, yaitu mengenai penyusunan kamus kompetensi dan rekomendasi pelatihan. Penelitian ini diharapkan

dapat berkontribusi secara teoritis terkait penyusunan kamus kompetensi dan rekomendasi pelatihan karyawan.

1.5 Ruang Lingkup

Ruang lingkup yang diterapkan pada penelitian ini terdiri atas batasan dan asumsi yang digunakan dalam penelitian, antara lain sebagai berikut:

1.5.1 Batasan

Untuk memfokuskan penelitian ini, maka penelitian akan dibatasi pada hal-hal sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada PT. X Kota Surabaya Surabaya yang beralamat di Jalan Mayjen Prof. Dr. Moestopo No.2, Pacar Keling, Kecamatan Tambaksari, Kota Surabaya. Jawa Timur 60131
2. Proses pengambilan data dilakukan pada periode bulan September hingga Desember 2019
3. Informasi pada penelitian ini didapatkan dari *expertise judgement* serta pengamatan lapangan PT. X Kota Surabaya

1.5.2 Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah bahwa kebijakan sistem *human resource* terutama program kompetensi pada PT.X Kota Surabaya Surabaya tidak mengalami perubahan yang signifikan selama dilakukannya penelitian ini.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam pembuatan penelitian skripsi ini, penulisan terbagi menjadi beberapa bab dengan sistematik sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta ruang lingkup yang digunakan dalam penelitian yaitu batasan dan asumsi pelaksanaan penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan landasan teori yang digunakan dan diterapkan dalam penelitian, studi literatur yang berasal dari buku, jurnal, dan artikel laporan penelitian, serta penelitian terdahulu yang memiliki kesesuaian dengan penelitian yang akan dilaksanakan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai tahapan penelitian yang berisikan metode yang digunakan dalam penelitian, bagan alir penelitian, lokasi dan waktu penelitian, desain penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik pengolahan data penelitian.

BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini berisi tentang bagaimana proses pengumpulan data dan hasil pengolahan dari data yang telah dikumpulkan. Selain itu, juga dibahas hasil analisis pengolahan data secara mendalam terkait dengan implikasi manajerial dari penelitian ini.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan tentang simpulan dan saran penelitian. Simpulan berisi uraian singkat dari penelitian yang telah dilakukan, sedangkan saran ditujukan untuk beberapa pihak, meliputi perusahaan maupun institusi pendidikan dan penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menjelaskan tentang landasan teori yang digunakan sebagai acuan dan bahan kajian pada penelitian ini. Teori yang dijabarkan pada bab ini terdiri atas kompetensi, *Behavioural Event Interview* (BEI), *Focus Group Discussion* (FGD), kuesioner *360° feedback*, *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *thematic analysis*, *Importance Performance Analysis* (IPA), dan *House of Quality* (HOQ). Kemudian pada bagian akhir bab akan dijelaskan penelitian terdahulu yang memiliki topik serupa dengan penelitian ini dan *gap* penelitian-penelitian tersebut.

2.1 Kompetensi

2.1.1 Definisi Kompetensi

Kata kompetensi pertama dimunculkan pada tahun 1956 dalam Kamus Webster, sebuah kamus berbahasa Inggris yang disusun oleh Merriam-Webster. Kompetensi berasal dari bahasa Latin "*competere*" artinya "*to be suitable*". Definisi semakin berkembang seiring dengan banyaknya isu dan pembahasan mengenai makna kompetensi. Taylor (2007) menyebutkan bahwa kompetensi dapat diartikan sebagai suatu cakupan yang luas meliputi karakteristik dasar berkaitan dengan kinerja seseorang dalam menjalankan suatu tugas, terdiri atas motivasi, sifat, sikap, konsep diri, pengetahuan, perilaku, dan keterampilan. Sedangkan, Spencer & Spencer (1993) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar seorang individu yang berkaitan dengan *criterion referenced effective* atau kinerja yang tinggi dalam suatu pekerjaan.

Kompetensi pada seorang individu berkembang melalui proses belajar dan pengalaman yang ia lalui. Menurut Potgieter & Van der Merwe (2002), proses belajar akan sangat penting peranannya dalam meningkatkan kompetensi. Proses belajar mendorong seseorang untuk dapat mencapai suatu titik kinerja yang superior. Kinerja superior muncul karena kesadaran individu bahwa kompetensi dan pengetahuan yang ia miliki adalah sesuatu yang penting.

Kompetensi tersusun dari pengetahuan (*knowledge*), perilaku (*attitude*), dan keterampilan (*skill*). Spencer (1993) menuturkan bahwa pengetahuan atau *knowledge* merupakan informasi yang dipahami oleh individu pada konteks dan bidang tertentu. Pengetahuan adalah hal yang menjadi pertimbangan seseorang

dalam mengambil keputusan dan bertindak. Seseorang dengan pengetahuan yang tinggi akan memiliki kewibawaan dan pemikiran yang mendalam dan analitik. Perilaku menurut Walgito (2003) merupakan sesuatu yang muncul karena suatu kebiasaan (hal yang terjadi secara berulang-ulang), dimana seseorang dapat memahami apa alasan di balik tindakan yang ia ambil dan juga memahami perilaku orang lain. Perilaku muncul secara konsisten dan bersifat spesifik, serta memengaruhi kinerja individu di dalam organisasi (Byham & Moyer, 1996). Sedangkan, keterampilan merupakan sesuatu yang melibatkan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan memanfaatkan akal, pikiran, ide, dan kreativitas. Keterampilan merupakan sesuatu yang dapat dikembangkan melalui pelatihan ataupun kebiasaan.

2.1.2 Karakteristik Kompetensi

Spencer menciptakan 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu motif (*motives*), sifat (*trait*), konsep diri (*self-concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*) yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Motif (*Motives*)

Motif merupakan sesuatu yang mengendap pada ingatan seseorang sehingga timbul tindakan untuk merespon ingatan tersebut. Motif menggerakkan seseorang untuk melakukan dan memilih suatu tindakan pada situasi tertentu.

2. Sifat (*Trait*)

Sifat adalah watak yang dimiliki suatu individu dan mendorong seseorang untuk melakukan dan merespon suatu hal dengan cara tertentu.

3. Konsep Diri (*Self-concept*)

Konsep diri adalah nilai-nilai dan sikap yang ada pada diri seseorang. Untuk mengetahui konsep diri yang dimiliki oleh seseorang, biasanya dilakukan suatu tes. Hasil tes akan dapat mengidentifikasi apa nilai dan ketertarikan yang dimiliki seseorang. Misalnya seseorang memiliki nilai percaya diri di dalam dirinya.

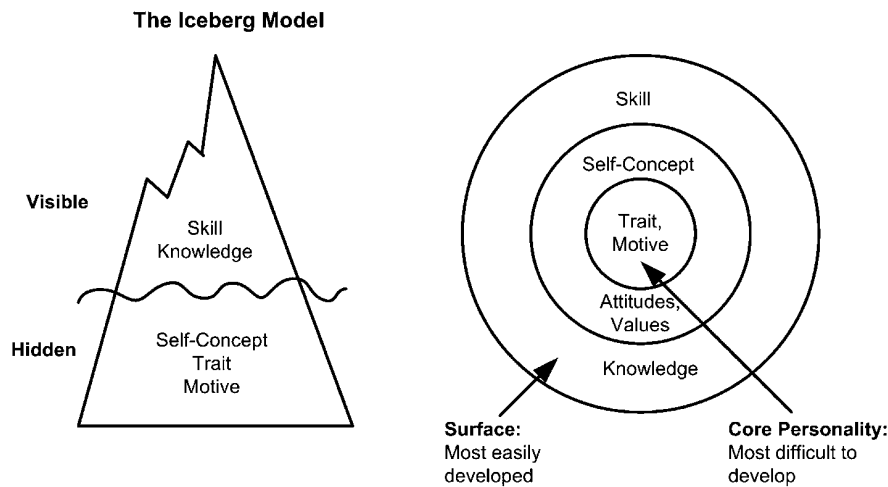
4. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan berarti informasi yang dikuasai dan diketahui oleh seseorang pada bidang tertentu. Pengetahuan sangat erat kaitannya dengan

kemampuan seseorang. Saat melakukan suatu pekerjaan, pengetahuan dan kemampuan akan digunakan bersamaan.

5. Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan merupakan suatu kemampuan untuk menjalankan tugas fisik atau mental. Keterampilan meliputi kemampuan berpikir analitis (kemampuan untuk mengolah data, menentukan sebab dan akibat, mengatur data, dan membuat perencanaan) dan kemampuan berpikir konseptual (kemampuan mengidentifikasi pola dari suatu data).



Gambar 2.1. Iceberg Model dan Central and Surface Competencies

Sumber: Spencer & Spencer (1993)

Lima karakteristik kompetensi ini berbeda. Iceberg Model yang digambarkan oleh Spencer pada Gambar 2.1 menunjukkan bahwa kompetensi keterampilan dan pengetahuan memiliki karakteristik dapat dilihat dan relatif berada di permukaan. Sedangkan kompetensi konsep diri, sifat, dan motif berada di dasar gunung, artinya lebih tersembunyi, lebih dalam, dan berpusat di kepribadian. Sedangkan, berdasarkan ilustrasi *central and surface competencies* keterampilan dan pengetahuan sebagai kompetensi yang berada di permukaan relatif mudah untuk dikembangkan. Banyak hal yang bisa dilakukan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, misalkan pelatihan. Bisa dikatakan bahwa pelatihan atau *training* adalah cara paling efektif untuk mengamankan kemampuan karyawan. Kompetensi konsep diri, sifat, dan motif lebih sulit diukur dan dikembangkan. Karakteristik-karakteristik ini lebih hemat biaya (*cost effective*)

karena tidak diperlukan upaya perusahaan untuk mengembangkan dan mengelolanya.



Gambar 2.2. *Observable Behaviour*

Sumber: Spencer & Spencer (1993)

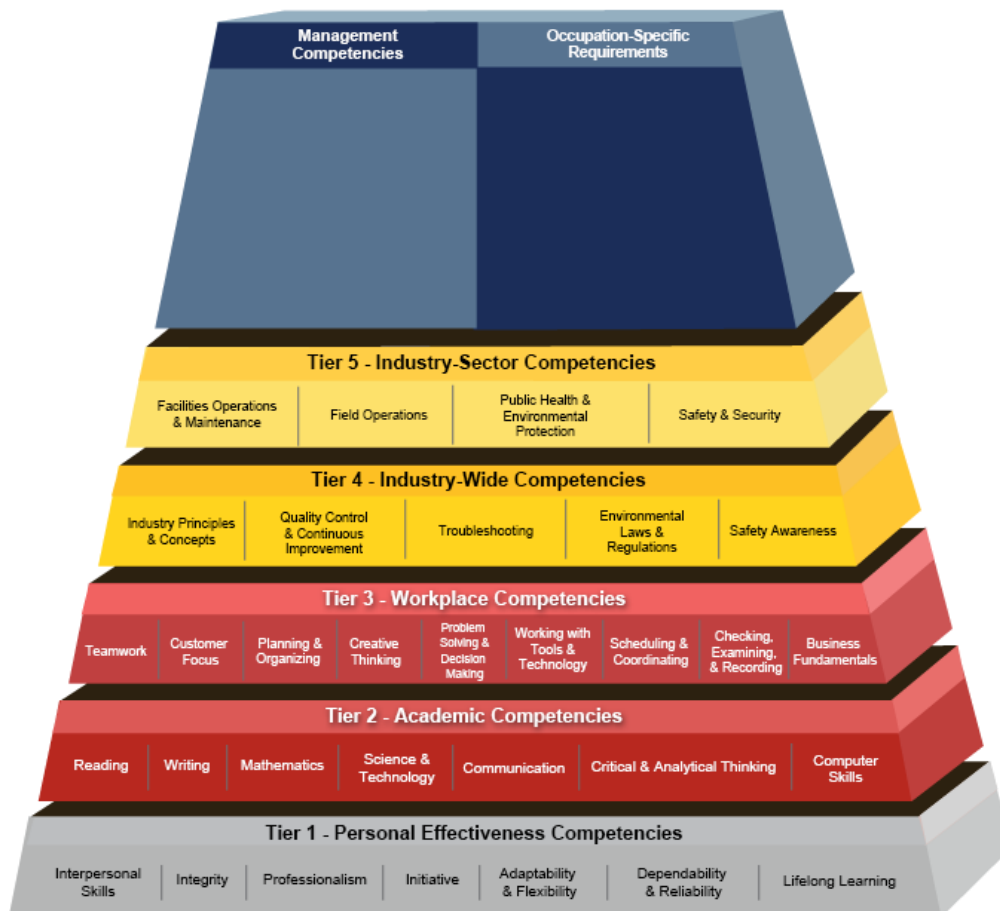
Sanghi (2007) menjelaskan bahwa kompetensi sebagai karakteristik seorang individu mungkin tidak mudah untuk diobservasi, karena sifatnya yang sedikit muncul di bawah permukaan. Untuk itu, Sanghi dalam *Handbook of Competency Mapping* menjelaskan bahwa identifikasi kompetensi yang berada di bawah permukaan bukanlah sesuatu yang mustahil, karena kompetensi tersebut dapat ditarik keluar (diidentifikasi) dengan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat *behavioural*. Kompetensi dianggap sebagai sesuatu yang tercermin dari aktivitas di tempat kerja. Baik itu pengetahuan, keterampilan, kemampuan, bakat, atau perilaku pribadi lainnya berdampak pada kinerja seseorang di tempat ia bekerja (Gambar 2.2).

2.1.3 Kamus Kompetensi

Kamus kompetensi merupakan sebuah dokumentasi dari kumpulan kompetensi yang berhubungan langsung dengan suatu posisi di dalam perusahaan. Keberadaan kamus kompetensi menunjang keefektivan pencapaian tujuan organisasi (Ashkezari & Aeen, 2012). Kamus kompetensi disusun berdasarkan pengamatan terhadap aktivitas dan kinerja karyawan di suatu jabatan. Penyusunan

kamus kompetensi melibatkan proses deskripsi dan penjelasan kompetensi secara konsisten untuk dapat benar-benar mendefinisikan kompetensi tersebut.

Kamus kompetensi berfungsi terhadap seluruh proses manajemen sumber daya manusia perusahaan. Hal ini mencakup integrasi terhadap proses seleksi, pengembangan karyawan, mutasi, promosi, dan pengukuran kinerja karyawan (Hamzi & Hijazeh, 2011). Di dalam penelitian ini, kamus kompetensi yang diterapkan adalah *Water and Wastewater Competency Model*, seperti pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3. *Water and Wastewater Competency Model*

Sumber : DOLETA (2017)

Ada banyak model kompetensi yang disusun oleh para peneliti maupun praktisi di bidangnya. *Water and Wastewater Competency Model* merupakan sebuah model kompetensi untuk sektor industri air dan limbah yang disusun oleh American Water Works Association (AWWA) yang berkolaborasi dengan Environmental Protection Agency, Office of Water and the Water Environment

Federation (WEF), serta Employment and Training Administration (ETA) pada tahun 2009. Revisi final model kompetensi ini dilakukan di tahun 2017 dengan menggabungkan keterampilan kesehatan dan keselamatan kerja dari National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) untuk melindungi tenaga kerja dan menciptakan tempat kerja yang aman, sehat, dan produktif.

Water and Wastewater Competency Model dituangkan dalam grafik piramida berjenjang. Piramida yang tersusun menggambarkan bagaimana kompetensi industri dan pekerjaan dibangun di atas fondasi kompetensi efektivitas pribadi, akademik, dan tempat kerja. Model kompetensi ini dapat diterapkan pada industri air dan limbah, namun dapat pula diaplikasikan pada industri lainnya. Berdasarkan model ini, semakin atas tingkatan model, maka kompetensi akan menjadi lebih spesifik ke industri dan jenis pekerjaan. Meskipun disusun berjenjang, grafik ini tidak dimaksudkan untuk mewakili urutan ketercapaian kompetensi atau menunjukkan bahwa suatu kompetensi tertentu lebih besar bobotnya daripada kompetensi lain.

Grafik model kompetensi ini mewakili peningkatan spesialisasi dan spesifikasi pada penerapan keterampilan saat seseorang naik ke tingkatan (*tier*) yang lebih tinggi. Model ini terdiri atas *tier* 1 sampai 5 yang dibagi berdasarkan blok-blok yang mewakili pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan penting yang dibutuhkan untuk menampilkan kinerja baik pada sektor air dan limbah. Grafik ini disertai dengan tabel yang berisi tentang definisi, fungsi, dan teknis kerja yang berhubungan dengan masing-masing blok kompetensi.

a. Foundational Competencies

Foundational competencies merupakan kompetensi dasar yang diperlukan untuk siap terjun ke dunia kerja. Terbagi menjadi tier 1-3 sebagai berikut:

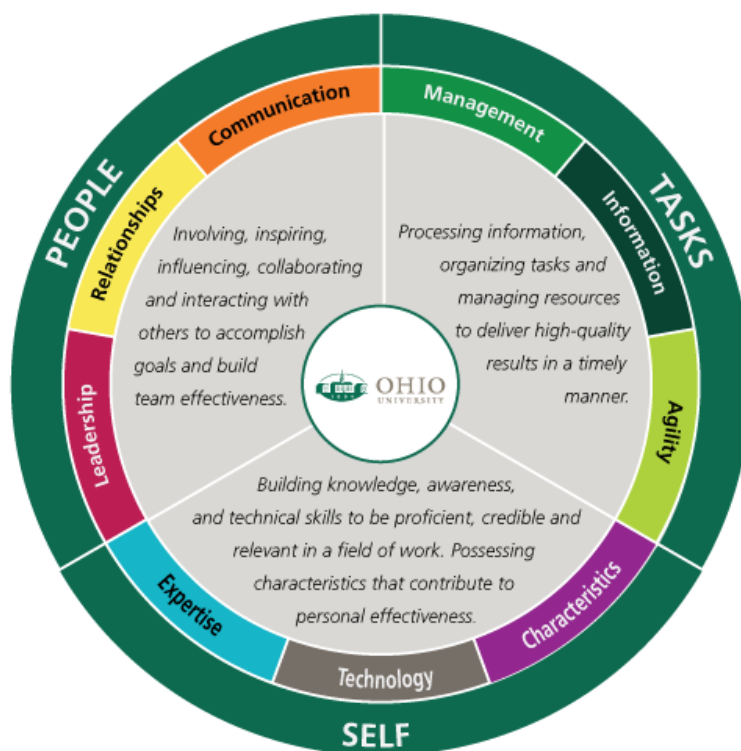
- **Tier 1 – Personal Effectiveness Competencies** mewakili atribut dan *soft skill* personal. *Personal effectiveness competencies* berfungsi untuk seluruh peran dalam kehidupan dan biasanya dipelajari di rumah atau komunitas dan diperkuat di sekolah dan tempat kerja. *Personal effectiveness competencies* meliputi *interpersonal skills, integrity, professionalism, initiative, adaptability & flexibility, dependability & reliability, dan lifelong learning*.

- **Tier 2 – Academic Competencies** merupakan kompetensi yang lebih banyak dipelajari di sekolah. Kompetensi ini meliputi fungsi dan berpikir kognitif yang secara luas diterapkan pada banyak industri dan pekerjaan. *Academic competencies* meliputi: *reading writing, mathematics, science & technology, communication, critical & analytic thinking, computer skills.*
- **Tier 3 – Workplace Competencies** mewakili motif, sifat, dan gaya interpersonal serta manajemen diri. *Workplace competencies* meliputi: *teamwork, customer focus, planning & organizing, creative thinking, problem solving & decision making, working with tools & technology, scheduling & coordinating, checking, examining, & recording, business fundamental.*

b. Industry Competencies

Industry competencies merupakan kompetensi yang secara spesifik merujuk pada suatu industri atau sektor industri. Kompetensi ini merupakan kompetensi lintas industri yang luas dan memungkinkan untuk menunjukkan kisi-kisi karir dalam suatu industri yang akan memudahkan pergerakan pekerja melintasi sub sektor industri. Model ini mendukung pengembangan tenaga kerja yang lincah dan tidak mengikuti tangga kerja tunggal.

- **Tier 4 – Industry-Wide Competencies** mewakili pengetahuan dan keterampilan yang umum di seluruh sektor dalam industri yang luas. Kompetensi ini lebih spesifik dibandingkan dengan tingkatan-tingkatan kompetensi yang lebih rendah. Kompetensi ini meliputi: *industry principles & concepts, quality control & continuous improvement, troubleshooting, environmental laws & regulations, safety awareness.*
- **Tier 5 – Industry-Sector Competencies** mewakili sub-set dari kompetensi industri yang spesifik pada satu sektor industri. Kompetensi ini meliputi: *facilities operations & maintenance, field operations, public health & environmental protection, safety & security.*



Gambar 2.4. Ohio University Competency Dictionary

Sumber: Ohio (2000)

Ohio University Competency Dictionary merupakan sebuah model kompetensi yang mencakup 56 kompetensi dan dikaitkan dengan kinerja sukses di Ohio University melalui percakapan mendalam dengan karyawan universitas yang sukses. Kompetensi-kompetensi yang telah diidentifikasi dikelompokkan menjadi sembilan *Development Categories*. Kategori atau domain ini digunakan untuk membantu karyawan baru pada suatu kompetensi mempelajari kompetensi tersebut lebih lanjut. Misalkan jika karyawan tersebut ingin mengetahui kategori *technology*, maka melalui kompetensi-kompetensi terkait teknologi ini akan memudahkan karyawan untuk mempelajari apa yang dibutuhkan untuk dapat mencapai indikator kompetensi.

Sesuai Gambar 2.4, Ohio University Competency Dictionary terbagi menjadi tiga aspek utama, yaitu PEOPLE, TASKS, dan SELF. Maksud pengkategorian ini adalah bahwa dalam menjalankan suatu pekerjaan dibutuhkan interaksi antar orang, manajemen tugas, dan fokus pada pertumbuhan dan efektivitas diri. Model kompetensi ini menunjukkan bahwa untuk mengembangkan

ketiga aspek ini diperlukan refleksi diri dan umpan balik dari pihak lain. Pada bagian tengah bagan pada Gambar 2.4, terdapat lingkaran putih yang mencerminkan fokus pengembangan diri untuk meningkatkan kompetensi yang dapat mendukung karir sesuai dengan kebutuhan universitas dan departemennya.

Selain itu, ada pula model kompetensi yang disusun oleh Spencer. Model kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993) mengacu pada karakteristik individu yang mengacu pada kriteria-kriteria perilaku. Spencer mengidentifikasi aspek-aspek dalam kompetensi antara lain: (1) Sejumlah karakteristik dapat memprediksi perilaku yang muncul berdasarkan kepribadiannya; (2) Kompetensi memprediksi perilaku atau kinerja; (3) Kompetensi mampu memprediksi secara aktual apakah seseorang berperilaku secara sesuai atau tidak dalam pekerjaannya.

Terdapat 20 jenis kompetensi yang disusun oleh Spencer, yang mana dapat digunakan dalam mendukung visi, misi, dan budaya suatu organisasi. Dua puluh kompetensi tersebut antara lain:

- *Achievement Orientation*, (ACH)
- *Concern for Order*, (CO)
- *Initiative*, (INT)
- *Information Seeking*, (INFO)
- *Interpersonal Understanding*, (IU)
- *Customer Service Orientation*, (CSO)
- *Impact and Influence*, (IMP)
- *Organizational Awareness*, (OA)
- *Relationship Building*, (RB)
- *Developing Others*, (DEV)
- *Directiveness*, (DIR)
- *Teamwork*, (TW)
- *Team Leadership*, (TL)
- *Analitical Thinking*, (AT)
- *Conceptual Thinking*, (CT)
- *Expertise*, (EXP)
- *Self-Control*, (SCT)
- *Self-Confidence*, (SCF)
- *Flexibility*, (FLX)
- *Organizational Commitment*, (OC)

Dari banyak model kompetensi yang ada, penyusunan kompetensi pada penelitian ini mengacu pada Water and Wasterwaste Competency Model yang disusun oleh American Water Works Association (AWWA). Adapun alasannya antara lain:

1. Water and Wasterwaste Competency Model disusun secara khusus untuk sektor industri air dan limbah. Hal ini sangat sesuai dengan objek penelitian

ini, yaitu PT. X Kota Surabaya, yang merupakan perusahaan yang bergerak di sektor air minum. Adapun kamus kompetensi lain tidak secara spesifik ditujukan untuk sektor industri air. Mayoritas kamus kompetensi bersifat umum sehingga dapat diaplikasikan pada seluruh sektor industri

2. Water and Waterwaste Competency Model dikembangkan oleh beberapa organisasi yang bergerak di sektor ini, serta dikolaborasikan pula dengan insitusi pemerintah Amerika Serikat. Artinya, model kompetensi ini dapat dipertanggungjawabkan.
3. Kompetensi-kompetensi terbagi secara berjenjang sesuai dengan tingkat keterlibatan teknis di sektor air. Sehingga dapat diterapkan untuk divisi non teknis, seperti Divisi SDM ataupun divisi lain di dalam perusahaan.

2.2 Metodologi Permodelan Kompetensi

2.2.1 Behavioural Event Interview (BEI)

Dalam melakukan identifikasi kompetensi, salah satu metode yang digunakan adalah *Behavioural Event Interview* (BEI). *Behavioural Event Interview* (BEI) merupakan sebuah *interview* yang diadaptasi dari *critical-incident interview* yang disusun dan dikembangkan Flanagan (1954) kemudian dielaborasi oleh Dailey (1971) dan Boyatzis (1982) (McClelland *et al*, 1998). Menurut Rothwell & Lindholm (1999), *behavioural event interview* merupakan sebuah jenis *interview* tatap muka yang insentif dan melibatkan pengumpulan kejadian penting (*critical incidents*) dari seseorang dan mendokumentasikan apa yang seseorang pikirkan, rasakan, dan lakukan selama terjadinya kejadian tersebut di masa lalu. *Behavioural event interview* dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan seputar pengalaman di masa lalu seseorang sehubungan dengan suatu pekerjaan. Pihak yang diwawancara akan menjawab pertanyaan tersebut dengan menceritakan secara runtut dan jelas suatu kejadian yang pernah ia alami. Tujuan diajukannya pertanyaan yang berhubungan dengan tingkah laku seseorang ini adalah untuk mengetahui, mengidentifikasi, dan menggolongkan kompetensi-kompetensi yang terlibat dari suatu kejadian. Asumsi yang mendasari metode ini adalah bahwa kompetensi-kompetensi yang ada pada diri seseorang akan tercermin berdasarkan aktivitas dan tingkah laku sehari-harinya di tempat kerja.

Boyatzis (1982) mengemukakan lima tahap yang biasanya dilakukan untuk melakukan proses *modelling* kompetensi, yaitu:

1. Identifikasi kriteria pengukuran
2. Identifikasi sampel individu sesuai dengan pengukuran kinerja
3. Pengumpulan data dari sampel
4. Analisis data dan pendefinisian model kompetensi.

Behavioural event interview digunakan dalam pengumpulan data kompetensi karena terbukti sebagai alat yang mampu mengidentifikasi perilaku manajerial seorang individu yang kemudian akan dapat memprediksi performa kerjanya (Fernandez, 2006). Selama proses wawancara, pihak yang diwawancarai akan menceritakan bagaimana mereka bertindak ketika secara efektif menghadapi berbagai macam situasi. Sebelumnya, pertanyaan yang diajukan berupa latar belakang keprofesionalan dan posisi pekerjaan yang saat ini ditempati. Tujuannya adalah sebagai pendahuluan dan data awal mengenai diri seseorang yang diwawancarai. Kemudian, mereka akan diminta untuk secara spesifik mengingat kembali dan mendeskripsikan dua kejadian yang paling efektif (performanya baik dan tepat dalam mengeksekusi kejadian tersebut) dan dua kejadian yang paling tidak efektif dalam pekerjaan dalam kurun waktu dua tahun belakangan.

Dalam menjalankan wawancara, peneliti mengacu pada metode STAR (*situation/task, action, result*) (Spencer & Spencer, 1993). Tujuannya agar didapatkan deskripsi peristiwa yang lengkap dan memenuhi seluruh aspek yang diperlukan. Sudirman (2019) menyebutkan contoh-contoh pertanyaan yang mengacu pada metode STAR, antara lain “Apa kejadiannya?”; “Siapa yang terlibat dalam kejadian tersebut?”; “Apa yang dilakukan oleh partisipan untuk merespon kejadian tersebut”.

2.2.2 Focus Group Discussion (FGD)

Dalam memastikan kamus kompetensi yang telah disusun, maka diperlukan validasi dari para manajer dan supervisor yang dilakukan melalui *Focus Group Discussion*. *Focus Group Discussion* merupakan salah satu metode untuk mengumpulkan data yang dijalankan secara sistematis untuk permasalahan spesifik tertentu melalui diskusi berkelompok (Irwanto, 2006). Senada dengan definisi tersebut, Hollander (2004), Duggleby (2005), dan Lehoux, Poland, & Daudelin

(2006) menyatakan bahwa FGD sebagai salah satu metode pengumpulan data yang didapatkan melalui interaksi sosial dari kelompok individu, dimana interaksi yang terjadi memicu pengaruh dari satu individu ke individu lainnya.

Lehoux, Poland, & Daudelin (2006) menjelaskan bahwa penggunaan metode *Focus Group Discussion* akan memberikan hasil data yang lebih kaya dan memiliki nilai tambah tertentu yang tidak didapatkan saat menggunakan metode pengumpulan data lainnya ataupun metode penelitian kuantitatif. Data atau keputusan yang didapatkan dari FGD merupakan informasi kelompok dimana diberlakukan asumsi bahwa seluruh anggota kelompok menyetujui dan sependapat dengan keputusan yang telah diambil oleh kelompok.

Suatu penelitian menggunakan metode FGD bertujuan untuk mendapatkan data hasil interaksi dari proses diskusi kelompok responden menampilkan sudut pandang dan sisi dari suatu kejadian sehingga akan dapat dirumuskan definisi dan penjelasan fenomena tersebut. Diskusi kelompok ini diharapkan dapat memberikan penekanan antara persamaan dan perbedaan pengalaman tiap responden dan dapat memberikan informasi yang padat dan jelas berdasarkan perspektif masing-masing responden (Afiyanti, 2008).

Dalam pelaksanaannya, menurut Carey (1994) FGD memiliki karakteristik yaitu menggunakan wawancara semi struktur kepada kelompok yang telah disusun sebelumnya dan dipimpin oleh seorang fasilitator atau moderator yang memimpin jalannya diskusi sehingga proses pengumpulan data dapat berjalan sebagaimana mestinya. Jumlah responden atau individu dalam kelompok FGD bervariasi berdasarkan berbagai literatur yang berbeda. Krueger (1988) menyebutkan bahwa jumlah peserta cukup sejumlah 7 hingga 10 orang, namun jumlah ini dapat dimaksimalkan hingga 12 orang pada kondisi tertentu. Menurut Kitzinger (1996) jumlah individu dalam kelompok cukup sejumlah 4 hingga 8 orang. Sedangkan, menurut Howard et al. (1989) jumlah peserta berkisar antara 6 hingga 10 orang. Secara garis besar, jumlah peserta FGD berdasarkan sumber-sumber tersebut di atas dapat bervariasi, mulai dari 4 hingga 12 orang. Adapun, jumlah peserta akan memengaruhi waktu penyampaian pendapat tiap individu. Sehingga peneliti dapat mempertimbangkan sendiri berapa peserta FGD yang dibutuhkan dalam penelitiannya.

Proses *Focus Group Discussion* dijalankan berdasarkan rangkaian tahapan sebagai berikut:

1. Pemilihan peserta diskusi dengan latar belakang ranah ilmu dan keterampilan yang berbeda untuk memberikan perspektif dan pendekatan beragam untuk suatu permasalahan
2. Menyaring hasil *brainstorming* dan mengidentifikasi alternatif ide
3. Pemilihan alternatif didasarkan pada kekompetenan masing-masing peserta
4. Mengakhiri proses FGD dengan membacakan simpulan hasil diskusi

2.2.3 Penilaian 360° Feedback

Penilaian kompetensi tiap jabatan dilakukan dengan penyebaran kuesioner menggunakan metode *360° feedback*. Metode *360° feedback* merupakan metode penilaian kinerja suatu individu atau posisi yang dilakukan dengan beberapa sumber penilaian, yaitu dari penilaian atasan, rekan kerja, bawahan, dan anggota-anggota lain dari tim proyek, *customer*, ataupun *supplier* (Karmawidjaja, 2007). Metode penilaian ini akan memberikan hasil yang lebih *reliable* dan dapat dipertanggungjawabkan karena melibatkan banyak pihak sebagai penilai. Metode penilaian *360° feedback* mematahkan asumsi lama bahwa hanya atasan atau pemimpin saja yang dapat melakukan penilaian kerja. Paradigma baru memunculkan pandangan bahwa setiap bagian berhak melakukan penilaian bagian lainnya terlepas ia berperan sebagai pemimpin atau bukan.

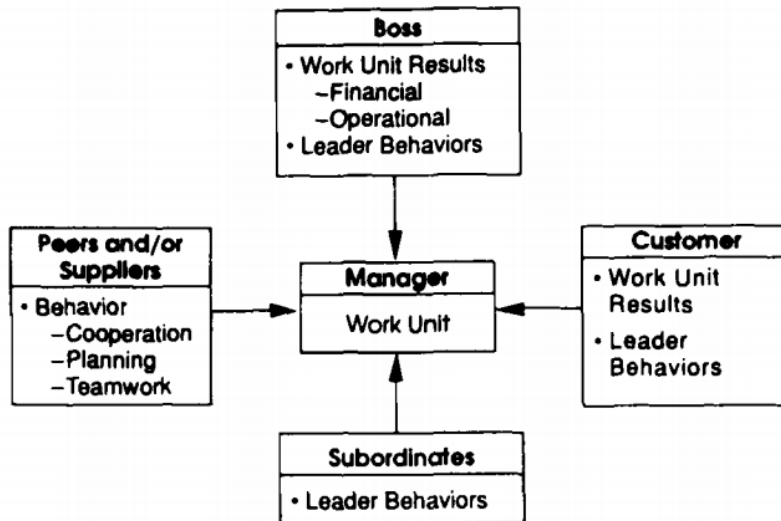
Karmawidjaja (2007) pun menyebutkan manfaat penerapan *360° feedback*, antara lain sebagai berikut:

1. Mempermudah identifikasi tantangan baru pada posisi-posisi di organisasi
2. Meningkatkan kesadaran berprestasi pada karyawan
3. Mengubah perilaku karyawan untuk lebih peduli pada lingkungan kerja
4. Menyelaraskan tujuan dan perilaku karyawan dengan visi, misi, dan sasaran strategis perusahaan

Sedangkan, Randall (1999) menyatakan bahwa selain manfaat, penerapan *360 derajat feedback* memunculkan kekurangan-kekurangan sebagai berikut:

1. Efektivitas penilaian sangat tergantung pada tingkat keterbukaan budaya organisasi

2. Tidak efektif bila diterapkan pada organisasi yang memiliki budaya paternalistik (kaitannya dengan nilai kekeluargaan yang tinggi), tertutup, dan tingkat politik kantor yang tinggi
3. Tidak dapat digunakan untuk menilai karyawan baru atau calon karyawan, karena banyak pihak yang belum mengenal dan memahami tingkat kinerja dan performa karyawan yang baru bekerja di perusahaan.



Gambar 2.5. Sumber data dan dimensi pengukuran 360 derajat feedback

Sumber: Beatty & London (1993)

2.2.4 Analytical Hierarchy Process

Untuk mengolah data kuesioner dari masing-masing kompetensi, dilakukan pengolahan data menggunakan AHP. *Analytical Hierarchy Process* (AHP) disusun oleh Thomas L. Saaty dengan tujuan sebagai alat atau model pendukung pengambilan keputusan. Dalam proses pengambilan keputusan, terdapat kemungkinan ada banyak pilihan yang dihadapi, atau disebut *multi criteria decision making* (MCDM). Ketika muncul banyak pilihan dalam pengambilan keputusan, perlu diputuskan sekumpulan alternatif keputusan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu.

Saaty (1991) menyatakan bahwa AHP merupakan metode yang digunakan dalam pengambilan keputusan dalam hal perencanaan, penentuan alternatif, penyusunan kebijakan, penentuan prioritas, pengalokasian sumber daya, penyusunan daftar kebutuhan, *forecasting*, perencanaan sistem, pengukuran performa, dan penyelesaian konflik. Dalam pengaplikasiannya, AHP

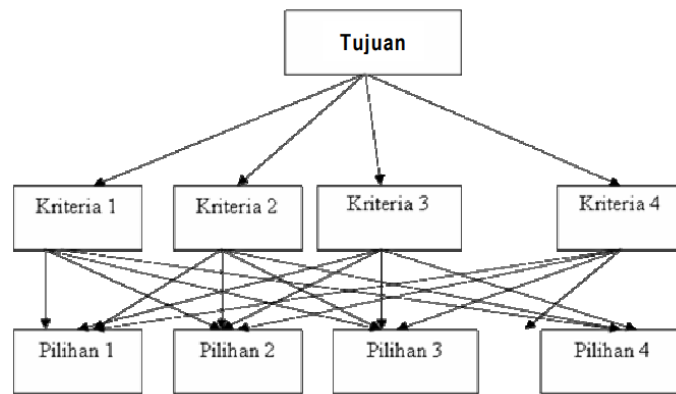
mengidentifikasi skala rasio pada perbandingan berpasangan baik diskrit maupun kontinu. AHP sangat fleksibel dan dapat dimanfaatkan untuk menentukan pengambilan keputusan yang paling efektif dan efisien berdasarkan aspek-aspek tertentu. Setiawan et al. (2009) menyebutkan bahwa ada dua jenis AHP berdasarkan jumlah alternatif dan jumlah kriteria dalam pengambilan keputusan, yaitu *single criteria* dan *multi criteria*. Jika *single criteria* digunakan untuk menentukan satu alternatif dari satu kriteria saja, *multi criteria* meliatkan lebih banyak alternatif pada lebih dari satu kriteria.

Warmansyah (2010) menuturkan bahwa terdapat 4 aksioma (ketentuan yang mutlak kebenarannya) pada metode AHP. Keempat aksioma ini yang menjadi landasan pemikiran dan analisis AHP. Aksioma tersebut antara lain sebagai berikut:

1. *Resiprocal Comparison*, artinya matriks perbandingan berpasangan yang tersusun harus bersifat berkebalikan
2. *Homogeneity*, artinya kesamaan dalam membandingkan suatu hal (sama dalam konteks yang menjadi atribut hal tersebut)
3. *Dependence*, artinya setiap level memiliki kaitan atau hubungan, baik secara sempurna (*complete hierarchy*) maupun tidak sempurna (*incomplete hierarchy*)
4. *Expectation*, artinya mengutamakan ekspektasi pada penilaian dan pengambilan keputusan yang dilakukan

Faisol et al. (2014) menjabarkan langkah-langkah dalam pengaplikasian metode AHP, antara lain:

1. *Decomposition*, dilakukan dengan melakukan pemecahan suatu masalah yang masif menjadi kategori-kategori sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari permasalahan tersebut seperti yang tergambar pada Gambar 2.6



Gambar 2.6. Hierarki Permasalahan dari Metode AHP

Sumber: Susila & Munadi (2007)

2. *Comparative Judgement*, merupakan tahap penilaian yang melibatkan kepentingan relatif dua elemen pada tingkatan tertentu yang berkaitan dengan tingkatan di atasnya. Hasil penilaian dijabarkan dalam bentuk matriks *pairwise comparison*. Proses pada tahap ini digambarkan pada Gambar 2.7

Tabel 2.1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting
5	Elemen yang satu lebih penting daripada elemen lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2, 4, 6, 8	Nilai di antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan
hKebalikan	Jika elemen I memiliki salah satu angka di atas ketika dibandingkan elemen j, maka j memiliki nilai kebalikannya ketika dibandingkan elemen i

Sumber: Faisol et al. (2014)

3. *Synthesis of Priority*, tahapan ini dilakukan dengan menganalisis nilai eigen vektor untuk mendapatkan prioritas utama
4. *Logical Consistency*, tahapan ini menentukan tingkat konsistensi dari hasil penilaian.

2.2.5 Thematic Analysis

Dalam penelitian ini, untuk menerjemahkan kompetensi berdasarkan *job description* dan hasil *behavioural event interview*, digunakan metode *thematic analysis*. Menurut Braun & Clarke (2006), *thematic analysis* merupakan sebuah

metode untuk menganalisis data kualitatif dengan mengidentifikasi pola atau tema suatu data yang telah dikumpulkan peneliti. *Thematic analysis* ini akan memberikan hasil yang maksimal jika penerapannya bertujuan untuk mengidentifikasi data kualitatif lengkap dan mendalam yang dikumpulkan peneliti untuk menemukan pola-pola yang terkait untuk menjelaskan suatu fenomena yang terjadi. Metode ini cocok jika diterapkan untuk data yang didapatkan dari wawancara mendalam atau *semi-structured interview* seperti yang dilakukan pada penelitian ini. Proses dari *thematic analysis* melibatkan proses identifikasi tema melalui membaca dan membaca ulang data secara hati-hati (Rice, 1999). Proses ini merupakan suatu bentuk pengenalan pola pada data, dimana pola tersebut muncul menjadi kategori yang kemudian dianalisis.

Thematic analysis dalam konteks penelitian dengan pendekatan kualitatif dianggap penting karena berperan sebagai *core skills* untuk menganalisis penelitian kualitatif tersebut (Heriyanto, 2018). Bahkan, Holloway & Todres (2003) menyatakan bahwa pengidentifikasian tema pada penelitian kualitatif menjadi ciri khas dari *thematic analysis* dan merupakan *generic skills* yang diperlukan pada sebagian besar metode analisis kualitatif.

Untuk melakukan *thematic analysis*, terdapat beberapa tahapan yang perlu dilakukan (Heriyanto, 2018), antara lain:

a. Memahami data

Data yang didapatkan dari rekaman ataupun transkrip wawancara dipahami secara mendalam dengan mendengarkan dan membaca berulang-ulang. Rekaman dan transkrip wawancara ini merupakan sumber penting untuk proses analisis data karena peneliti dapat menemukan informasi atau data melalui percakapan yang dilakukan peneliti bersama partisipan. Untuk itu, peneliti perlu mendengarkan kembali paling tidak satu kali atau lebih. Selain itu, dapat pula dilakukan dengan membuat catatan pribadi untuk menandai bagian dan poin penting dari wawancara.

b. Menyusun kode

Penyusunan kode (*coding*) merupakan sebuah proses dimana seorang peneliti menentukan pikiran utama pada data yang dikumpulkannya. Peneliti melakukan *coding* pada semua data dalam transkrip. Kemudian, di

tahap berikutnya peneliti akan mengevaluasi kode yang telah dibuat dan memilih kode mana yang relevan dan kode mana yang tidak relevan.

c. Mencari tema

Tema merupakan gambaran penting dari data terkait dengan rumusan masalah penelitian. Tema ini penting karena merupakan gambaran pola dari kejadian atau fenomena yang sedang diteliti. Langkah awal dalam pencarian tema adalah menentukan tema tentatif dari data. Tema tentatif merupakan tema awal yang kemungkinan akan berubah sesuai peninjauan yang akan dilakukan pada langkah-langkah selanjutnya. Masing-masing tema dikumpulkan pada kelompok-kelompok tema. Kemudian, masing-masing tema tentatif dibandingkan dengan tema tentatif lainnya untuk mengidentifikasi hubungan kesamaan maupun perbedaan serta keterkaitan dengan tema lainnya. Pada akhirnya, masing-masing tema dikalkulasi kembali berdasarkan keterkaitannya dengan rumusan masalah penelitian.

2.2.6 In Vivo Coding

In vivo coding merupakan metode pengkodean yang ditandai dengan proses pengidentifikasian kode-kode tepat yang mengacu pada jawaban responden dalam wawancara. *In vivo coding* ditandai dengan penekanan pada kata-kata yang diucapkan peserta yang sebenarnya (Manning, 2017). Saldana (2013) menyebut *in vivo coding* sebagai verbatim coding (pengkodean kata demi kata), *literal coding*, atau *natural coding*.

In vivo coding sering digunakan sebagai pengkodean awal data penelitian untuk kemudian membantu mempermudah teknik analisis yang lebih canggih. Meskipun begitu, banyak peneliti yang menggunakan *in vivo coding* sebagai satu-satunya teknik pengkodean karena *in vivo coding* tidak bergantung pada pengaruh kode yang dihasilkan peneliti terhadap data.

2.2.7 Importance Performance Analysis

Untuk mengukur hubungan prioritas kompetensi, digunakan metode IPA. Metode ini pertama dikemukakan oleh Martilla & James (1997). *Importance Performance Analysis* (IPA) adalah suatu metode untuk melakukan pengukuran tingkat hubungan antara prioritas pada peningkatan kualitas produk dan persepsi konsumen (Hutama & Fatima, 2014). Diagram Kartesius IPA ditandai dengan

sumbu X (mendatar) berupa skor tingkat kinerja dan sumbu Y (tegak) berupa skor tingkat kepentingan. Metode ini mengidentifikasi tingkat kepentingan kumpulan atribut yang relevan dan kinerja perusahaan pada atribut-atribut tersebut. Kemudian, nilai rata-rata tingkat kepentingan dan kinerja perusahaan tersebut akan dianalisis pada maktriiks IPA yang terdiri atas empat kuadran sesuai tingkat kepentingannya.

Martinez (2003) menjelaskan bahwa model IPA telah diterima secara umum dan diterapkan pada berbagai disiplin ilmu dan kajian karena mudah diterapkan dan tampilan hasil analisis yang memudahkan proses perbaikan. Salah satu bidang kajian yang dapat menerapkan model IPA adalah penyusunan kompetensi karyawan perusahaan. Pada penyusunan kompetensi karyawan, dapat diketahui apa saja kompetensi yang penting dan seberapa besar tingkat kinerjanya. Kemudian, hasil pengolahan data IPA dapat digunakan untuk tahap selanjutnya sehingga dapat diketahui apa saja program pelatihan yang cocok untuk mengembangkan kompetensi-kompetensi karyawan.

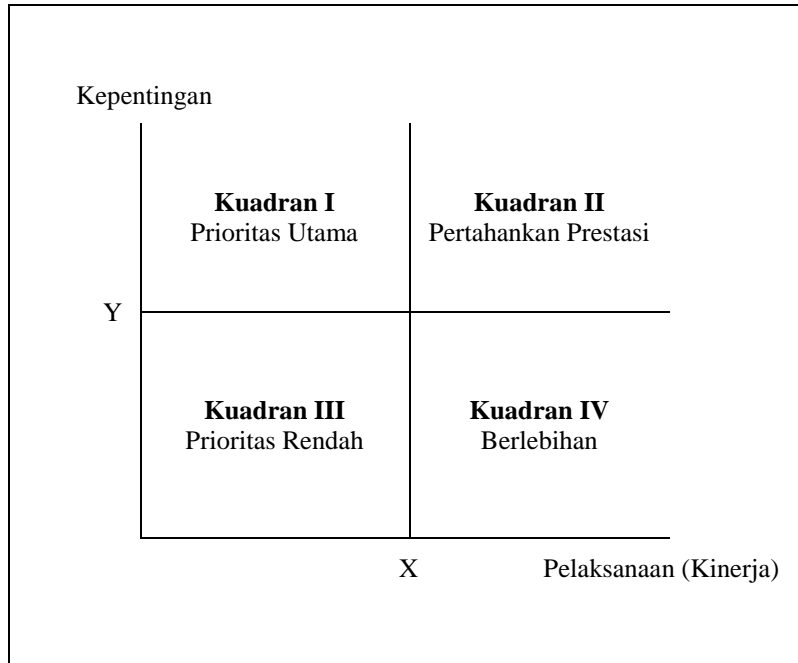
Data yang akan diolah dengan IPA dikumpulkan melalui kuesioner yang dsebarkan kepada para responden. Responden akan menilai tingkat kepentingan berbagai atribut dan kinerja pada masing-masing atribut. Kuesioner menggunakan skala likert dengan skala 1 sampai 5 untuk tingkat kepentingan yang terdiri atas:

- a. Sangat penting (5)
- b. Penting (4)
- c. Cukup (3)
- d. Kurang penting (2)
- e. Tidak penting (1)

Sedangkan, tingkat kinerja diberikan lima kriteria penilaian dan bobot sebagai berikut:

- a. Sangat baik (5)
- b. Baik (4)
- c. Cukup (3)
- d. Kurang baik (2)
- e. Tidak baik (1)

Tingkat kepentingan dan kinerja tersebut dianalisis dengan *Importance Performance Analysis* kemudian dipetakan dalam *Importance Performance Matrix* sesuai gambar 2.7.



Gambar 2.7. Matriks Importance Performance Analysis

Sumber: Lupiyoadi & Ikhsan (2015)

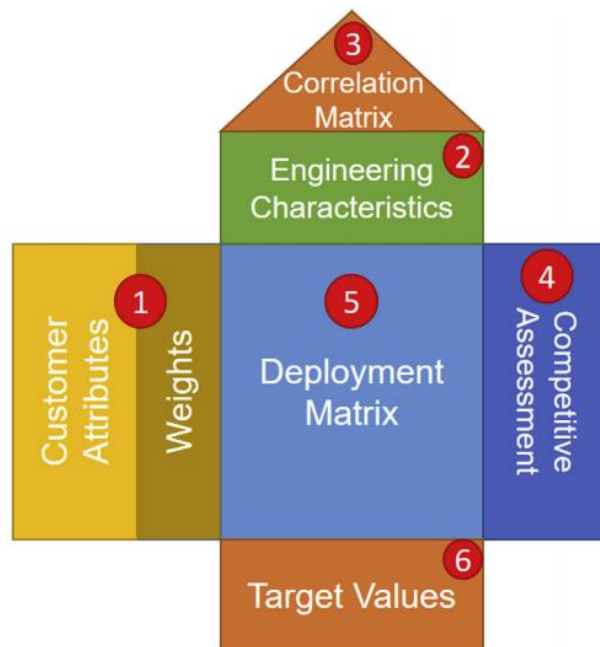
Lupiyoadi & Ikhsan (2015) menjelaskan keempat kuadran pada *Importance Performance Matrix* seperti Gambar 2.7, yaitu kuadran I, II, III, dan IV sebagai berikut:

1. Kuadran I merupakan variabel yang dianggap memiliki tingkat kepentingan tinggi namun kinerjanya cenderung rendah
2. Kuadran II merupakan variabel dengan tingkat kepentingan dan kinerja yang sangat tinggi
3. Kuadran III merupakan variabel yang kurang penting dan kurang baik kinerjanya
4. Kuadran IV merupakan variabel yang memiliki tingkat kinerja tinggi namun dianggap tidak penting.

Dari keempat kuadran tersebut, kuadran I menjadi prioritas utama karena memiliki tingkat kepentingan yang tinggi, kuadran II harus dipertahankan, kuadran III dikategorikan sebagai prioritas rendah, sedangkan kuadran IV meskipun memiliki kinerja baik namun tidak diprioritaskan.

2.2.8 House of Quality

House of Quality digunakan untuk mengukur hubungan antara kompetensi dengan pelatihan yang terdapat di dalam perusahaan. Cohen (1995) menjelaskan bahwa *House of Quality* (HOQ) merupakan sebuah gambaran terstruktur untuk melakukan desain manajemen yang juga diketahui sebagai *Quality Function Deployment* (QFD). HOQ merupakan tahapan dalam QFD setelah *Voice of Customer* (VOC). HOQ digambarkan dalam bentuk rumah dan menunjukkan suatu desain siklus. HOQ berperan sebagai matriks yang menyilangkan antara keinginan konsumen dengan cara perusahaan memenuhi keinginan tersebut. Ramírez et al. (2017) mendefinisikan komponen-komponen pada matriks HOQ, antara lain sesuai dengan Gambar 2.7:



Gambar 2.8. Komponen *House of Quality*

Sumber: Ramírez et al. (2017)

1. *Customer attribute and relevant importance*. Komponen ini meliputi fitur-fitur penting yang diperlukan, kemudian masing-masing fitur tersebut diukur kepentingannya relatifnya.
2. *Engineering characteristics*. Bagian ini menjelaskan produk dan karakteristik teknis yang harus berpengaruh pada persepsi pelanggan. Studi

karakteristik teknik ini harus menunjukkan bagaimana menerapkan perubahan sesuai dengan keinginan pelanggan

3. *Correlation matrix*. Matriks korelasi menunjukkan interaksi yang terjadi antara *engineering characteristics*. Tingkat kekuatan interaksi ini digambarkan melalui simbol-simbol yang menunjukkan interaksi positif, negatif, atau tidak berubah.
4. *Competitive assessment*. Perbandingan dengan pesaing untuk mengidentifikasi peluang perbaikan
5. *Deployment matrix*. *Deployment matrix* mencerminkan bagaimana *engineering characteristics* berpengaruh terhadap *customer attribute*. Tingkat hubungan keduanya digambarkan dengan simbol atau angka.
6. *Target values*. Nilai target menyajikan tingkat prioritas dan tujuan untuk peningkatan produk. Nilai ini mencakup pendapat pelanggan dan dapat membantu mengindikasikan peluang strategis untuk produk.

2.3 Penelitian Terdahulu dan *Gap* Penelitian

Pada topik penelitian ini, terdapat penelitian-penelitian terdahulu yang juga melakukan penelitian penyusunan kamus kompetensi pada sektor dan bidang tertentu dan menggunakan metode yang berbeda-beda. Berikut adalah penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
Abdullah et al. (2016)	<i>Construction manager's technical competencies in Malaysian construction projects</i>	Manajer konstruksi	<i>Multi-layered thematic literature review</i> , wawancara dengan expert, survei dengan purposive sampling	Penelitian ini memiliki hasil berupa 16 kompetensi teknis untuk manajer konstruksi, meliputi kemampuan manajemen <i>staff, materials, labour, plant, sub-contractors, safety, money, quality, time, environment, site administration, pre-construction contract</i>
Sudirman et al. (2019)	<i>Competencies for effective public middle managers</i>	30 middle manager dari berbagai lembaga pemerintah	<i>Behavioural event interview</i> , analisis tematik	Penelitian menghasilkan kamus kompetensi untuk <i>middle manager</i> berupa kompetensi umum (<i>communications, organizing, information seeking, analytical thinking, planning</i>) serta tambahan kompetensi khusus dan teknis yang didapatkan dari analisis tematik
Pujotomo et al. (2018)	Analisis Penilaian Kinerja Pada Operator Departemen Produksi Cixing Perusahaan Textile Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) dan Rating scale (Studi Kasus pada PT. Buana Intisari Garmen)	PT. Buana Intisari Garmen	AHP dan <i>rating scale</i>	Penelitian dilakukan menggunakan metode AHP dengan mengidentifikasi tujuan, kriteria, dan sub kriteria penilaian kinerja. Kemudian digunakan <i>rating scale</i> untuk pengumpulan data. Hasil penelitian didapatkan 11 operator bekerja sesuai standar dan 19 operator bekerja di bawah standar.
Shi et al. (2019)	<i>Constructing a general competency model for Chinese public health physicians: a qualitative and quantitative study</i>	150 senior public health professional dan 85 senior public health educator	<i>Behavioural event interview</i> , survei dengan <i>stratified random sampling</i>	Terdapat perbedaan signifikan pada persepsi kompetensi pada <i>public health professional</i> dan <i>public health education specialist</i> . Kompetensi disusun berdasarkan tujuh dimensi: <i>basic knowledge of medicine, public health knowledge, health management and health promotion, specialized skills, research and development, comprehensive abilities</i> dan <i>professionalism</i>

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

Penulis	Judul	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
Liang et al. (2018)	<i>Development and validation of health service management competencies</i>	Health service managers	<i>Job analysis, Focus Group Discussion, survei online</i>	Penelitian mengkonfirmasi bahwa empat tahap identifikasi kompetensi yang diterapkan dapat memberikan hasil yang andal dan valid untuk dikembangkan menjadi standar penilaian kinerja manajemen di organisasi kesehatan
Geng et al. (2018)	<i>Competency model for dentists in China: Results of a Delphi study</i>	Dokter gigi di China	Metode Delphi pada 20 <i>expert</i> dari 10 universitas medis nasional	Konstruksi model kompetensi yang didapatkan dari metode Delphi meliputi tujuh indikator utama dan 62 indikator sekunder berdasarkan pembobotan masing-masing indeks
Darling & Cunningham (2016)	<i>Undelying values and competencies of public and private sector managers</i>	Pimpinan senior di perusahaan publik dan swasta	<i>Critical incident interview</i> pada 15 manajer pada sektor publik dan swasta	Terdapat perbedaan relevansi kompetensi diantara dua tipe perusahaan yang merefleksikan adanya perbedaan nilai yang unik diantara keduanya.

Penelitian ini memiliki beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian-penelitian terdahulu. Persamaan penelitian adalah penelitian membahas tentang proses penyusunan kompetensi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Halid Abdullah, Siti Khadijah Yaman, Hairuddin Mohammad, dan Fadzil Hassan (2018) yang berjudul *Construction manager's technical competencies in Malaysian construction projects* bertujuan untuk mengidentifikasi kompetensi teknis yang dibutuhkan oleh manajer bagian proyek konstruksi. Metode yang dilakukan penelitian Abdul et al. sama dengan metode pada skripsi ini, yaitu wawancara, *thematic analysis*, dan penyebaran kuesioner. Kekurangan metode pada penelitian ini adalah tidak ditekankan kelebihan dan hasil dari penggunaan *multi-layered thematic analysis*. Penelitian yang dilakukan Iman Sudirman dan Joko Siswanto dengan judul *Competencies for effective public middle managers* (2019) bertujuan untuk menginvestigasi paket kompetensi yang mencirikan *public middle managers*. Penelitian ini menerapkan metode *behavioural event interview* kemudian data wawancara diolah dengan *thematic analysis*, seperti metode pada penelitian ini. Lalu, penelitian yang dilakukan oleh Lei Shi, Lihua Fan, Hai Xiao, dkk yang berjudul *Constructing a general competency model for Chinese public health physicians: a qualitative and quantitative study* (2019) bertujuan untuk menyusun model kompetensi untuk para dokter pada pelayanan kesehatan. Penelitian ini juga menerapkan *behavioural event interview*. Kekurangan penelitian ini adalah hanya menggunakan data yang berasal dari wawancara sehingga kurang dapat menangkap kompetensi teknis yang dapat diperoleh berdasarkan *job description*.

Perbedaan penelitian ini dari penelitian terdahulu ada pada metode penelitian dan objek penelitian. Pertama, penelitian terdahulu yang dibahas pada Tabel 2.2 hanya menggunakan beberapa metode saja, sedangkan metode penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini merupakan gabungan atau rangkaian metode-metode dari beberapa penelitian terdahulu, serta memberikan tambahan rekomendasi pelatihan. Kedua, penelitian terdahulu hanya melibatkan data input dengan menggunakan wawancara, sedangkan penelitian ini juga menggunakan data *job description*. Dan ketiga, penelitian terdahulu tidak ada yang diterapkan pada objek perusahaan sektor air.

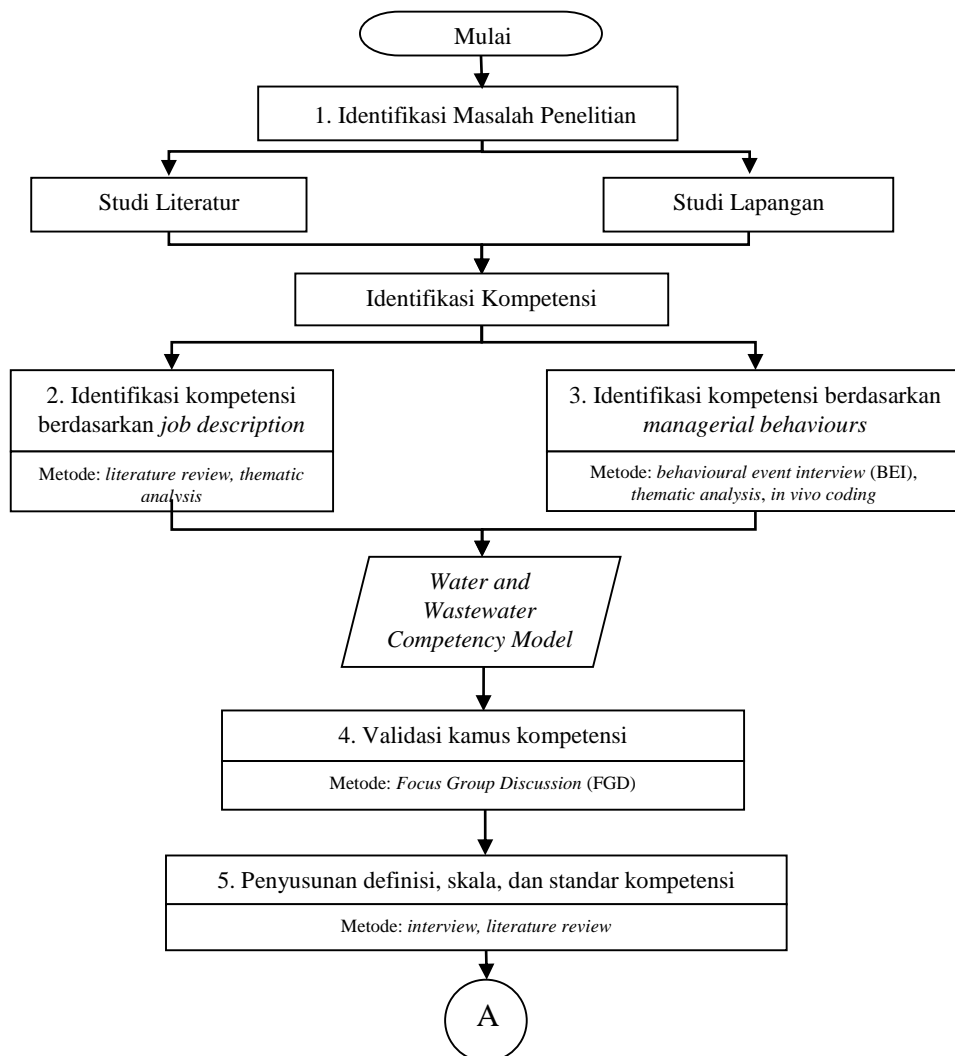
(Halaman sengaja dikosongkan)

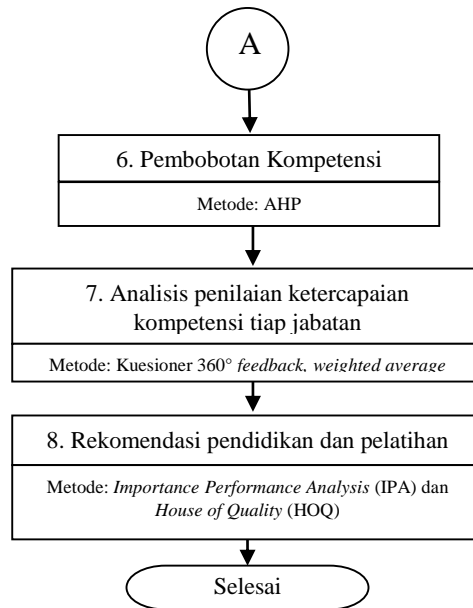
BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan tahapan dan metodologi yang diterapkan di dalam penelitian mencakup kerangka penelitian yang disusun secara sistematis sehingga dapat secara jelas menggambarkan alur penelitian. Secara keseluruhan, tahapan dan pelaksanaan penelitian digambarkan dalam bagan alir penelitian. Sedangkan, teknis penelitian dijelaskan pada teknik pengolahan dan pengumpulan data penelitian.

3.1 Framework Penelitian

Penelitian ini disusun dengan kerangka kerja (*framework*) untuk memudahkan pengerjaan dan penyusunan yang digambarkan sebagai berikut:



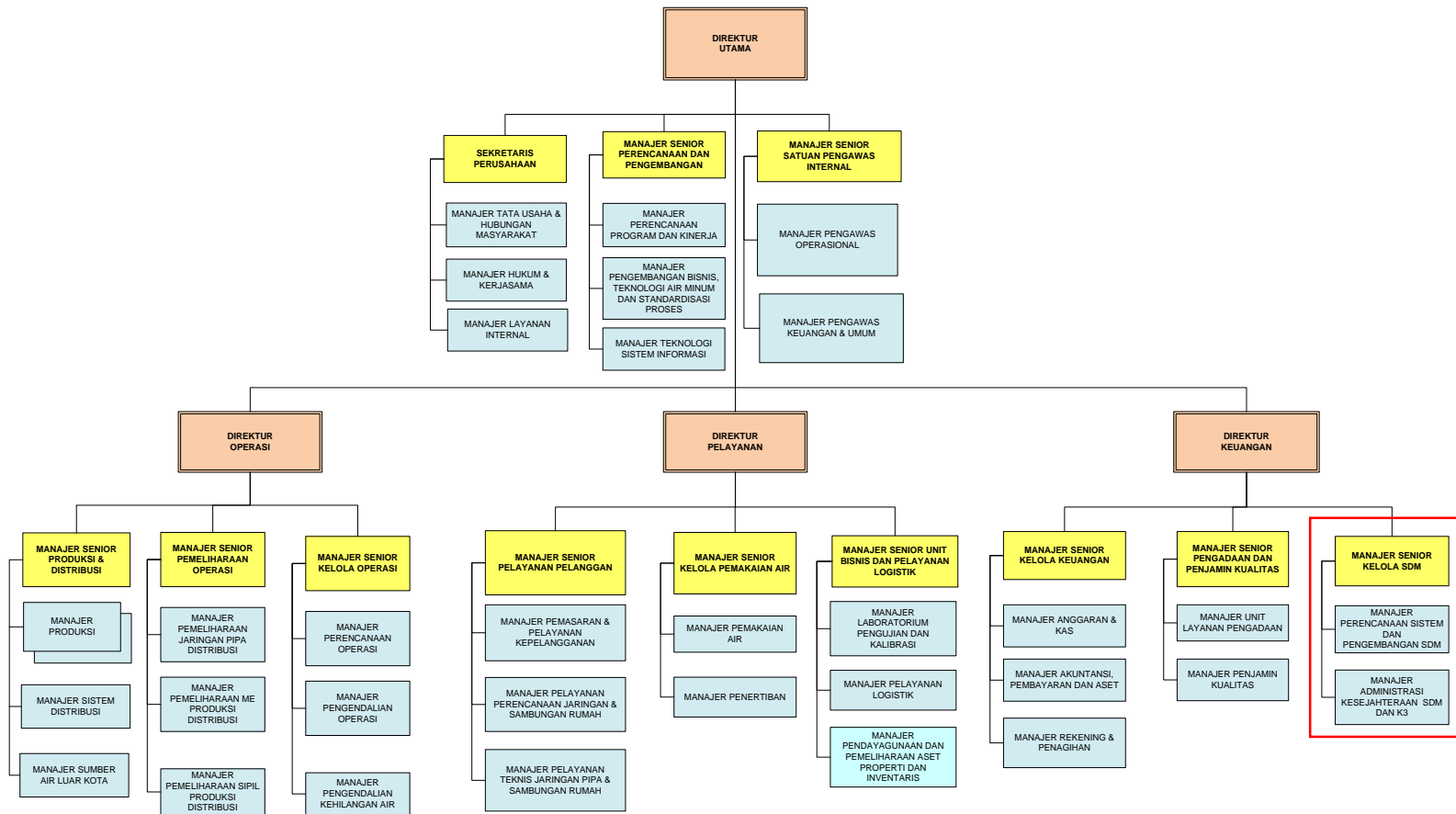


Gambar 3.1. *Framework* Penelitian

3.2 Subjek dan Objek Penelitian

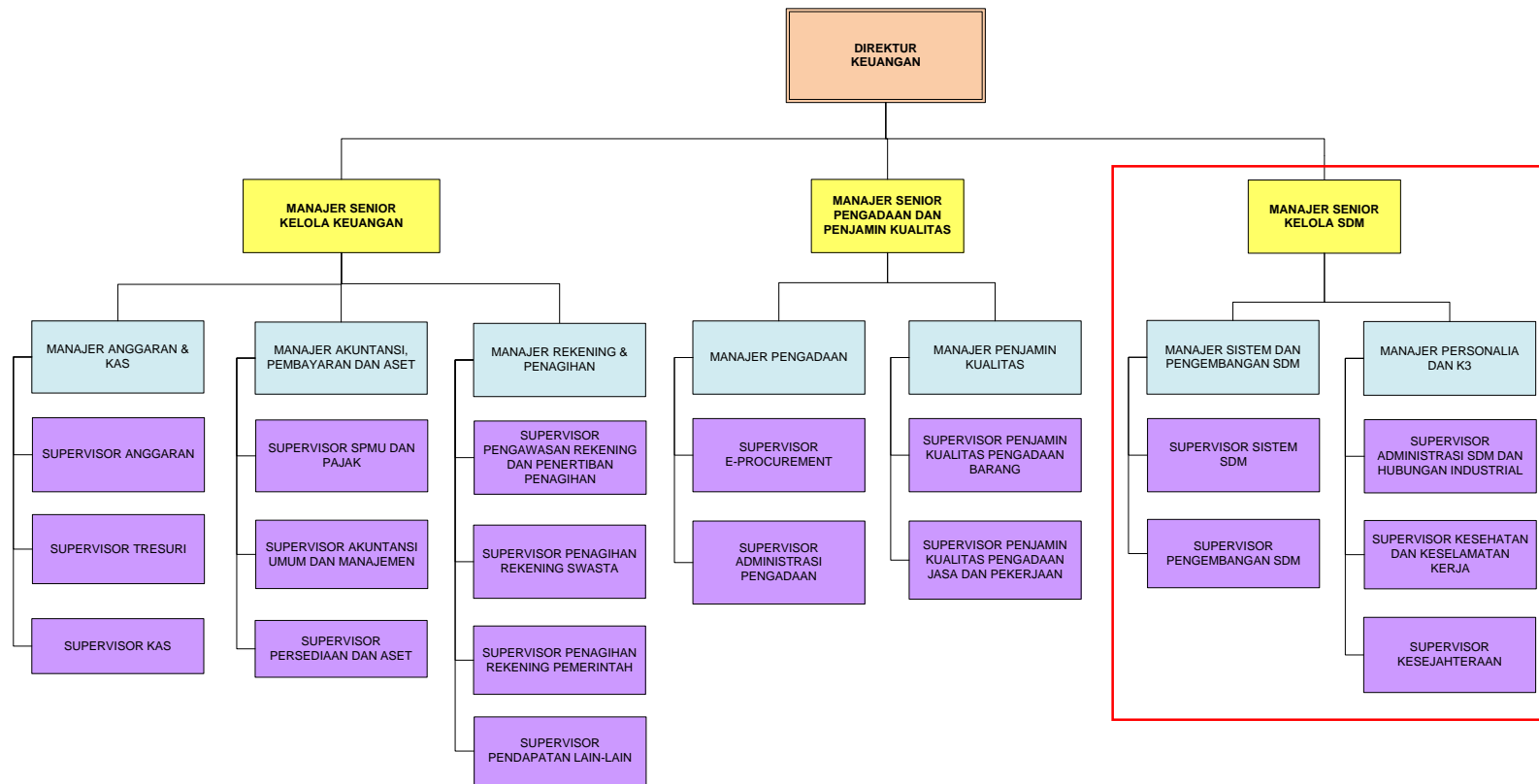
Subjek penelitian merupakan makhluk hidup ataupun benda mati yang diuji untuk mencapai suatu sasaran penelitian. Subjek dari penelitian ini adalah tiga *layer* di dalam Sub Direktorat Kelola Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. X Kota Surabaya. Ketiga *layer* tersebut terdiri atas 2 orang manajer, 5 orang supervisor, dan 21 staf seperti yang digambarkan pada Gambar 3.2 dan 3.3. Penelitian ini merupakan *pilot project* yang hanya dilakukan pada satu sub direktorat saja, yaitu Sub Direktorat Kelola SDM, dikarenakan keterbatasan waktu penelitian.

Sedangkan, objek penelitian merupakan inti permasalahan yang berusaha ditemukan pemecahannya melalui penelitian secara sistematis (Dajan, 1986). Objek dari penelitian ini adalah penyusunan kompetensi dan rekomendasi pelatihan karyawan Sub Direktorat Kelola SDM PT. X Kota Surabaya.



Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT. X Kota Surabaya

Sumber: PT. X Kota Surabaya



Gambar 3.3. Subjek Penelitian

Sumber: PT. X Kota Surabaya

3.3 Metode dan Tahapan Penelitian

Penelitian ini dilakukan secara studi kasus pada PT. X Kota Surabaya. Kontribusi penelitian ditujukan agar dapat dijadikan saran dan dikembangkan oleh PT. X Kota Surabaya untuk menyusun kompetensi pada seluruh sub direktorat. Dalam pelaksanaannya, penelitian terbagi menjadi 8 (delapan) tahapan. Tahapan-tahapan penelitian yaitu identifikasi masalah penelitian, identifikasi kompetensi berdasarkan *job description*, identifikasi kompetensi berdasarkan *managerial behaviours*, penyusunan definisi dan bobot kompetensi, validasi kamus kompetensi, analisis penilaian ketercapaian kompetensi tiap jabatan, dan rekomendasi.

Tahap pertama adalah identifikasi masalah penelitian. Pada tahap ini, dilakukan analisis untuk mengidentifikasi sebab kasus dalam kompetensi karyawan di PT. X Kota Surabaya. Peneliti melakukan identifikasi kompetensi yang telah disusun pada posisi-posisi di perusahaan. Data-data tersebut merupakan data awal yang akan menjadi gambaran penyusunan kamus kompetensi dalam penelitian ini. Identifikasi juga dilakukan untuk mengetahui urgensi penelitian terkait penyusunan kamus kompetensi pada PT. X Kota Surabaya. Tujuan identifikasi ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai apa saja dimensi kompetensi yang dibutuhkan oleh karyawan PT. X Kota Surabaya. Metode yang diaplikasikan pada tahap ini adalah studi literatur mengenai profil perusahaan yang meliputi visi, misi, tujuan, strategi, budaya perusahaan, *critical success factor*, dan struktur organisasi, serta studi literatur data internal perusahaan untuk mengetahui visi, misi, strategi, budaya, dan data *job description* di perusahaan.

Tahap kedua adalah identifikasi kompetensi berdasarkan *job description*. Data *job description* yang meliputi tugas dan wewenang jabatan pada Sub Direktorat Kelola SDM diidentifikasi kemudian dikategorikan berdasarkan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada tugas dan wewenang tersebut. Peneliti melakukan identifikasi kompetensi berdasarkan *job description* untuk menjadi data awal kompetensi yang dibutuhkan. Data kompetensi ini akan dikolaborasikan dengan *managerial behaviours* kemudian divalidasi oleh *expert* di dalam perusahaan. Metode yang diaplikasikan yaitu studi literatur yang bersumber pada kamus kompetensi yang bersumber dari beberapa buku ataupun artikel jurnal,

serta *thematic analysis* untuk menemukan tema dari data *job description* yang kemudian dikodekan untuk mengidentifikasi kompetensi karyawan. Hasil identifikasi ini adalah daftar kompetensi yang disusun berdasarkan masing-masing poin tugas dan wewenang. Kamus kompetensi yang menjadi acuan antara lain berdasarkan *Water and Wastewater Competency Model*.

Tahap ketiga adalah identifikasi kamus kompetensi berdasarkan *managerial behaviours*. Proses identifikasi ini bertujuan untuk menyajikan kompetensi tambahan berdasarkan data yang didapatkan dari wawancara dengan karyawan di dalam perusahaan. Metode yang digunakan untuk pengukuran kompetensi adalah *behavioural event interview* (BEI). BEI akan memberikan *output* berupa kejadian-kejadian historis hingga dua tahun yang lalu yang dialami oleh manajer, supervisor, dan staf pada Sub Direktorat Kelola SDM yang kemudian akan diterjemahkan ke dalam dimensi kompetensi yang baru. Kemudian, data hasil wawancara diolah secara deduktif dan induktif dengan *thematic analysis* dan *coding*.

Tahap keempat adalah validasi kamus kompetensi yang bersumber dari *job description* dan *managerial behaviours*. Pada tahap ini, akan didapatkan validasi kompetensi yang disetujui oleh para expert di sub direktorat terkait. Metode yang diterapkan yakni *Focus Group Discussion* dengan manajer dan supervisor di Sub Direktorat Kelola SDM. Hasil identifikasi tersebut adalah kamus kompetensi untuk jabatan-jabatan di Sub Direktorat Kelola SDM.

Tahap keempat adalah penyusunan definisi, skala, dan standar kompetensi. Penyusunan definisi, skala, dan standar kompetensi bertujuan untuk mengetahui standar dari kompetensi. Peneliti akan mengidentifikasi kompetensi pada level 1 hingga 5 untuk memudahkan penilaian kompetensi. Nantinya skala dan standar ini akan digunakan untuk menetapkan standar ketercapaian kompetensi untuk melakukan penilaian karyawan. Definisi dan level meliputi lima level skala Likert mulai dari satu (1) sampai (5) berdasarkan tingkat ketercapaiannya. Kemudian, masing-masing level skala tersebut didefinisikan untuk menjadi ukuran pengategorian suatu kondisi dalam bentuk level skala. Dengan disusunnya definisi dan level kompetensi, manajer, supervisor, dan staf dapat melakukan penilaian terhadap suatu jabatan dengan lebih terukur dan terstandarisasi, serta terhindar dari

subjektivitas pengukuran kinerja kompetensi. Metode yang digunakan adalah studi literatur. *Output* yang dihasilkan adalah matriks bobot kompetensi per jabatan.

Tahap keenam adalah pembobotan kompetensi. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi bobot antar kompetensi, sehingga diketahui kompetensi yang memiliki bobot tinggi maupun rendah. Metode yang dijalankan pada tahap ini adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan responden senior manajer, manajer, dan supervisor.

Tahap ketujuh adalah analisis penilaian ketercapaian kompetensi tiap jabatan berdasarkan kamus kompetensi yang telah divalidasi. Tingkat ketercapaian didapatkan dengan penyebaran kuesioner *rating scale* (skala 1 sampai 5) dengan metode *360° feedback* kemudian hasil kuesioner akan diolah menggunakan metode *weighted average*. Hasil yang didapatkan dari penyebaran kuesioner tersebut akan digambarkan dalam matriks kompetensi yang meliputi daftar kompetensi, jabatan, dan tingkat ketercapaian.

Tahap kedelapan, hasil analisis akan disimpulkan dan diajukan sebagai rekomendasi. Rekomendasi diberikan berdasarkan analisis hasil ketercapaian kompetensi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan oleh suatu jabatan sehingga dapat meningkatkan kinerja jabatan. Rekomendasi ini berupa program-program pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dilaksanakan oleh PT. X. Metode yang diterapkan untuk menyusun rekomendasi ini adalah *Importance performance analysis* (IPA) dan *House of Quality* (HOQ).

3.4 Desain Penelitian

Menurut Malhotra & Birks (2007), desain penelitian merupakan kerangka kerja yang dimanfaatkan selama pelaksanaan riset penelitian. Desain penelitian merupakan dasar dari proses penelitian. Desain penelitian menjelaskan prosedur pengumpulan informasi yang digunakan untuk menyusun dan menyelesaikan rumusan masalah penelitian. Rumusan masalah dalam penelitian merupakan kalimat pertanyaan yang kemudian dijawab dalam penelitian menggunakan teori tertentu. Desain penelitian harus disusun secara spesifik, jelas, dan terinci, ditentukan secara pasti sejak awal penelitian, dan akan digunakan sebagai panduan melakukan penelitian (Sugiyono, 2014).

Penelitian ini dilakukan secara studi kasus menggunakan pendekatan eksploratori (*exploratory*). Menurut Arikunto (2002), penelitian eksploratori merupakan penelitian yang bertujuan untuk menyingkap secara penuh hal-hal yang menjadi sebab dari suatu kejadian. Pada penelitian eksploratori, penelitian berfokus pada pemahaman mendalam tentang suatu masalah dan bukan bertujuan untuk menguji variabel-variabel tertentu. Pendekatan penelitian eksploratori dimulai dengan pengidentifikasian atribut-atribut yang mencakup perilaku, perasaan, dan pemikiran terhadap suatu aspek tertentu. Penelitian eksploratori dilakukan hanya untuk menemukan ide dan hubungan baru serta tidak melibatkan perencanaan yang formal, sehingga dalam pelaksanaannya penelitian ini tergantung pada cara, pengetahuan, dan daya imajinasi peneliti (Mudjiyanto, 2018). Tujuan dilakukannya penelitian eksploratori adalah untuk menyusun generalisasi dari proses induktif tentang kelompok, proses, kegiatan, atau kondisi yang diteliti (Given, 2008).

Pengumpulan data dilakukan terhadap PT. X Kota Surabaya melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Secara garis besar, penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian kualitatif dan kuantitatif (campuran). Menurut Sugiyono (2016), metode campuran atau *mix methods* ini dilakukan dengan mengombinasikan antara metode kualitatif dan kuantitatif dalam penelitian, sehingga data yang didapatkan lebih valid, reliabel, objektif, dan komprehensif. Kualitatif dilakukan melalui metode *literature review*, *behavioural event interview*, *Focus Group Discussion* (FGD), *thematic method*, dan *coding*, sedangkan metode kuantitatif mengacu pada metode pengukuran yang digunakan dalam kuesioner *360° feedback* yang melibatkan penggunaan skala Likert satu (1) sampai lima (5) dan *weighted average*, *Importance performance analysis* (IPA) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) sehingga data kualitatif dapat diolah menjadi data kuantitatif.

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah 28 karyawan Sub Direktorat Kelola Sumber Daya Manusia (SDM) PT. X Kota Surabaya. Para karyawan tersebut terdiri atas jabatan-jabatan, yaitu Manajer Senior Kelola Sumber Daya Manusia (SDM), Manajer Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), Manajer

Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), Supervisor Sistem Sumber Daya Manusia (SDM), Supervisor Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), Supervisor Administrasi SDM dan Hubungan Industrial, Supervisor Occupational Health and Safety, Supervisor Kesejahteraan, dan para staf.

3.5.2 Sampel

Metode *sampling* yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode *nonprobability sampling* dengan cara pengambilan sampel menggunakan *sampling* jenuh. Menurut Sugiyono (2016), *sampling* jenuh atau disebut dengan sensus adalah dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. *Sampling* jenuh dapat diterapkan jika jumlah populasi penelitian relatif kecil, yaitu kurang dari 30 atau jika penelitian ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Pada penelitian ini, karena jumlah populasi 28 orang, maka ditetapkan *sampling* jenuh.

Kelebihan dari *sampling* jenuh adalah proses yang mudah, praktis, dan tidak memerlukan waktu banyak untuk pengumpulan data. Itu karena jumlah sampel atau populasi yang kecil, sehingga proses pengumpulan data dapat dilakukan lebih cepat. Walaupun begitu, metode *sampling* jenuh tidak memberikan pengaruh yang besar pada aspek waktu untuk penelitian yang melibatkan teknik pengumpulan data *in-depth interview* yang akan tetap memerlukan waktu yang lama meskipun jumlah sampel kurang dari 30 orang.

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua macam data, yaitu data primer dan data sekunder. Menurut Hasan (2002), data primer merupakan data yang didapatkan secara langsung dengan cara studi lapangan oleh orang yang melakukan penelitian. Data primer didapatkan dari individu perusahaan untuk mendapatkan data yang benar dan aktual. Data primer dalam penelitian ini dilakukan melalui metode *behavioural event interview* dan penyebaran kuesioner. Menurut Kusumastuti (2014), *behavioural event interview* merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengukur kompetensi atau disebut dengan *competency based interview* (CBI). Wawancara ini dilakukan secara mendalam dengan memberikan pertanyaan tentang pengalaman historis responden untuk mengetahui perilaku yang dialami di waktu lampau, kemudian data hasil wawancara diterjemahkan ke dalam

kompetensi-kompetensi. Sedangkan, penyebaran kuesioner dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan kompetensi yang dibutuhkan untuk posisi-posisi yang menjadi subjek penelitian.

Data sekunder yang menjadi landasan data dalam penelitian ini berasal dari buku dan jurnal, serta data internal PT. X Kota Surabaya. Pada tahap penyusunan *competency pool*, dilakukan identifikasi kumpulan kompetensi yang berasal dari berbagai sumber untuk dapat menangkap potensi kompetensi secara luas dan dari berbagai sudut pandang. Studi literatur dilakukan dengan sumber *Water and Wastewater Competency Model* yang disusun oleh United States Department of Labor.

Penelitian ini berfokus pada penelitian induktif terhadap kompetensi yang didemonstrasikan oleh manajer, supervisor, dan staf di Sub Direktorat Kelola SDM. Penelitian ini tidak melibatkan pengkategorian karyawan berdasarkan kinerjanya karena capaian kinerja yang menjadi acuan penelitian ini adalah capaian kinerja berdasarkan kompetensi yang disusun. Target untuk partisipan menggunakan jumlah populasi dikarenakan jumlah karyawan di sub direktorat ini tidak lebih dari 30 orang.

3.7 Teknik Pengolahan Data

Langkah awal pengolahan data yang dilakukan adalah menganalisis *job description* dengan *thematic analysis*. Secara kualitatif, dilakukan analisis data dengan tujuan untuk menemukan pola dan tema dari data yang telah dikumpulkan peneliti (Heriyanto, 2018). *Thematic method* ini sangat penting karena menjadi salah satu metode dasar untuk melakukan analisis pada penelitian dengan pendekatan kualitatif. Tujuan analisis *job description* ini adalah untuk mendapatkan data awal kompetensi karyawan pada Sub Direktorat Kelola SDM berdasarkan data internal yang meliputi tugas dan wewenang karyawan.

Sebelum dilakukan analisis data, seluruh data wawancara akan ditranskripsikan secara verbatim menjadi format elektronik. Terdapat dua tahapan metode analisis yang diterapkan dalam identifikasi kompetensi yang berasal dari transkrip wawancara. Pertama, secara deduktif hasil wawancara dianalisis dengan mengacu pada kamus kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *Water and Wastewater Competency Model* yang disusun oleh United States Department

of Labor. Kamus-kamus kompetensi ini dipilih karena memiliki cakupan yang luas dan berbeda satu dengan lainnya. Kedua, secara induktif merumuskan kompetensi baru yang didapatkan dari transkrip wawancara dengan menggunakan analisis tematik.

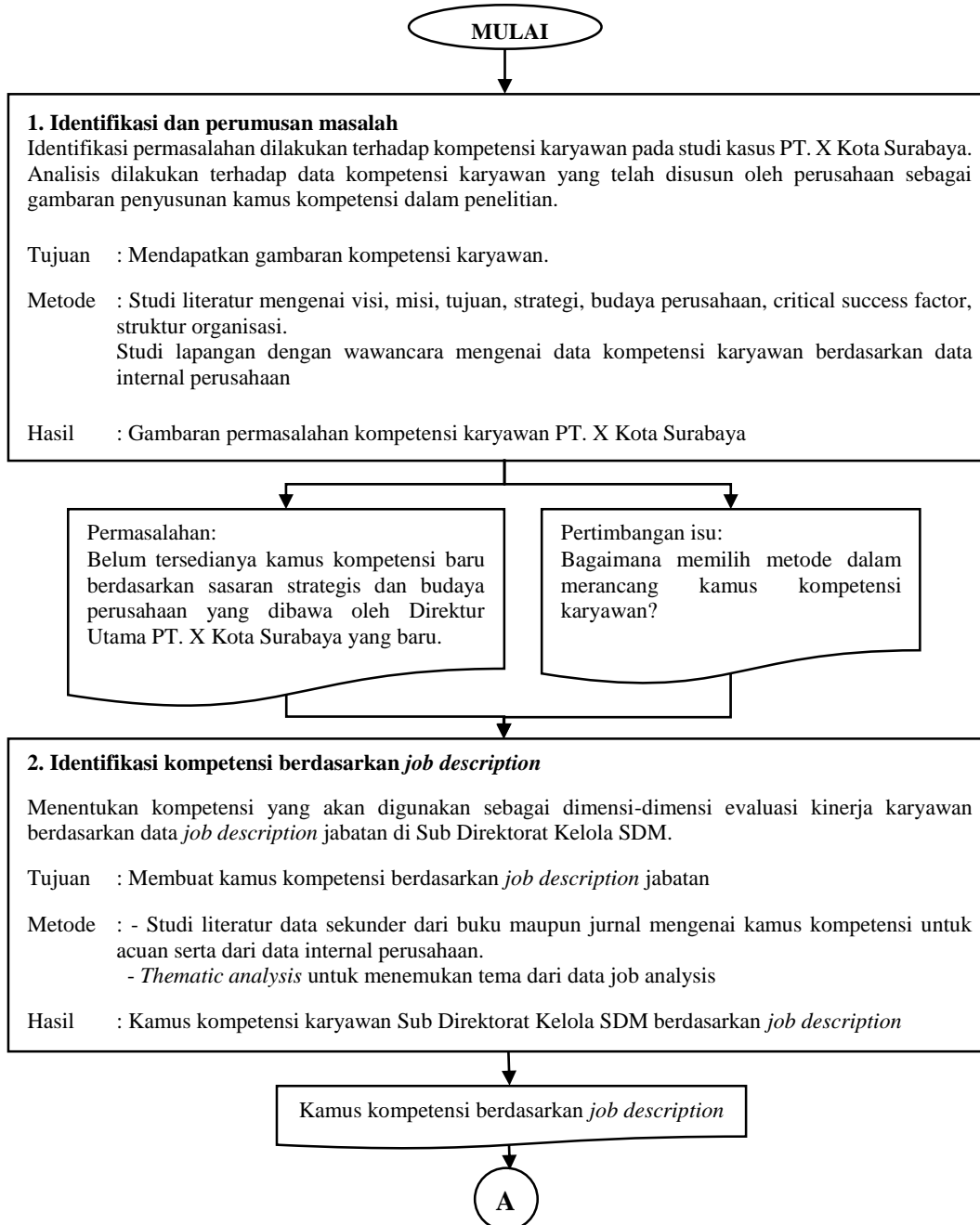
Kemudian, dilakukan proses pengkodean (*coding*) melalui satu fase (*single phase*). Proses pengkodean antara lain dengan menggunakan *in vivo coding*. Hasil yang didapatkan dari *in vivo coding* diidentifikasi dengan *protocol coding method* untuk didapatkan kompetensi pada sampel berdasarkan kamus kompetensi yang sudah dikembangkan. Lalu, dilakukan pengecekan *inter-rater reliability* dari proses pengkodean deduktif dan induktif melalui *focus group discussion* dan penyempurnaan. Setelah didapatkan validasi dari *focus group discussion* dengan manajer dan senior manajer, dilakukan *update* kamus kompetensi dengan menambahkan kompetensi baru yang didapatkan dari proses induktif. Kemudian, dilakukan proses pengolahan data dengan AHP untuk pembobotan kompetensi.

Selanjutnya, data hasil kuesioner yang telah dikumpulkan untuk mengetahui capaian kompetensi karyawan diproses dengan metode *weighted average* yang memiliki proporsi 70% penilaian atasan, 10% penilaian diri sendiri, 10% penilaian rekan, dan 10% penilaian bawahan untuk mengetahui bobot masing-masing kompetensi (Horng & Lin, 2013). Sedangkan, untuk posisi staf (tanpa bawahan) proporsi 30% untuk diri sendiri dan rekan. Kuesioner ini akan memberikan *output* berupa nilai capaian kompetensi per karyawan.

Tahap selanjutnya, peneliti menyusun rekomendasi pelatihan dengan analisis *Importance performance analysis* dan *House of Quality* untuk memberikan saran atau usulan perbaikan agar tercapai kompetensi karyawan di Sub Direktorat Kelola SDM. Pada PT. X, program pelatihan dan pendidikan (diklat) adalah salah satu program yang utama dan paling sering dilakukan. Setiap bulannya, jumlah pelatihan yang dilakukan dapat mencapai puluhan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan para karyawan yang kemudian diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Program diklat memiliki tingkat urgensi yang tinggi terutama untuk karyawan baru ataupun karyawan yang mengalami mutasi ataupun preposisi.

3.8 Flowchart (Bagan Alir) Penelitian

Penelitian ini terdiri atas 7 (tujuh) tahapan penelitian sesuai penjelasan sub bab sebelumnya. Secara lebih jelas dan sistematisnya, tahapan penelitian ini dapat diamati pada *flowchart* (bagan alir) penelitian yang terdapat pada sebagai berikut:



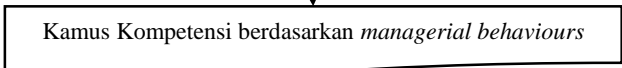


3. Identifikasi kompetensi berdasarkan *managerial behaviours*

Dilakukan analisis kompetensi tambahan berdasarkan data-data yang bersumber dari jabatan-jabatan di Sub Direktorat Kelola SDM terkait pengalaman historis selama menjalankan tugas dan wewenangnya.

Tujuan : Membuat kamus kompetensi berdasarkan *managerial behaviours* jabatan-jabatan.

Metode : - *Behavioural event interview* (BEI) terhadap manajer dan supervisor di Sub Direktorat Kelola SDM.
- *Thematic analysis* dan *coding* hasil wawancara



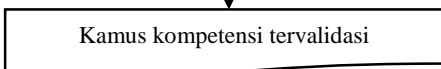
5. Validasi kamus kompetensi

Validasi dilakukan untuk menetapkan kompetensi yang benar-benar sesuai dan akurat serta sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *judgement* dari manajer dan supervisor.

Tujuan : Menetapkan kompetensi beserta definisi dan levelnya

Metode : *Focus Group Discussion* (FGD)

Hasil : Kamus kompetensi tervalidasi



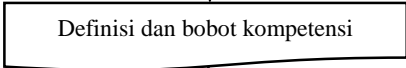
4. Penyusunan definisi, skala, dan standar kompetensi

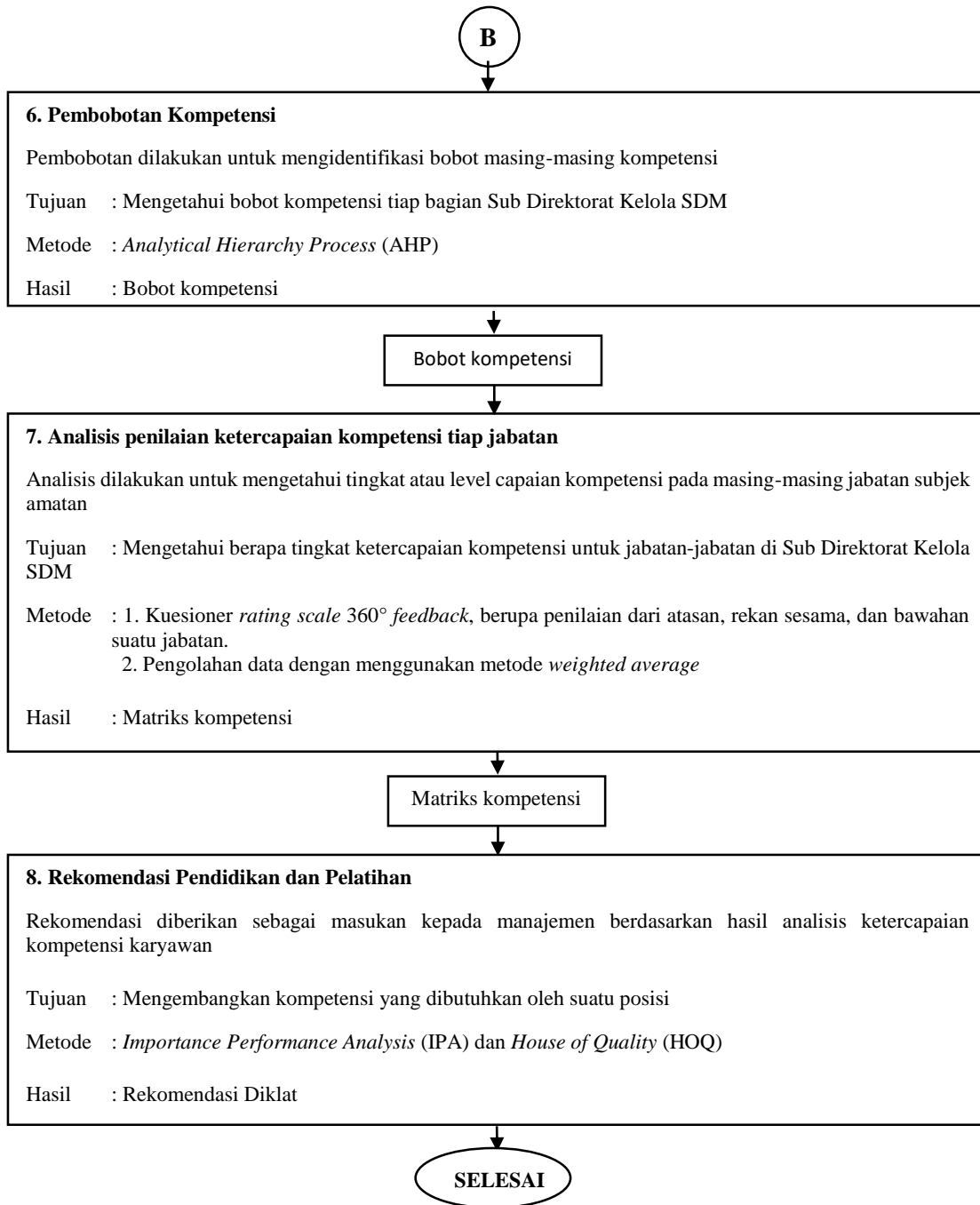
Penyusunan definisi dan standar (1 hingga 5) kompetensi dilakukan untuk memperjelas maksud dari suatu dimensi kompetensi dan tingkat kondisi-kondisi untuk mengategorikan ketercapaian suatu jabatan terhadap kompetensi tersebut.

Tujuan : Menciptakan standar ketercapaian kompetensi untuk melakukan penilaian karyawan

Metode : - Studi literatur kompetensi berdasarkan kamus kompetensi yang digunakan sebagai acuan
- *Expert judgement* manajer dan manajer senior Sub Direktorat Kelola SDM

Hasil : Definisi, skala, dan standar kompetensi





Gambar 3.4. *Flowchart* (Bagan Alir) Penelitian

3.9 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan studi kasus pada unit usaha milik daerah yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat, yaitu PT. X Kota Surabaya Surabaya. PT. X Kota Surabaya berlokasi di Jalan Mayjen Prof. Dr. Moestopo No.2, Pacar Keling, Kecamatan Tambaksari, Kota Surabaya, Jawa Timur 60131. Waktu penelitian berlangsung dari bulan September hingga Desember 2019.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB IV

ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini akan menjelaskan mengenai profil perusahaan PT. X Kota Surabaya, proses pengumpulan dan pengolahan data penelitian yang terdiri atas proses identifikasi kompetensi berdasarkan *job description* dan *managerial behaviour*, analisis hasil *pairwise comparison*, pembobotan pada AHP, analisis pelatihan pada PT. X, serta proses penyusunan dan hasil *house of quality*.

4.1 Profil Perusahaan

4.1.1 Gambaran Umum PT. X Kota Surabaya

PT. X Kota Surabaya merupakan perusahaan daerah air minum yang berbasis di Kota Surabaya. PT. X Kota Surabaya telah berdiri sejak tahun 1976 dan berada di bawah kepemilikan Pemerintah Kota Surabaya. Perusahaan ini disahkan berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat 1 Jawa Timur tanggal 06 Nopember 1976 No. II/155/76 serta diundangkan dalam Lembaran Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya tahun 1976 seri C pada tanggal 23 Nopember 1976 No.4/C.

Pelayanan air minum yang dilakukan oleh PT. X Kota Surabaya tidak hanya terbatas pada daerah administratif Kota Surabaya, melainkan juga masyarakat yang bermukim di daerah kabupaten-kabupaten sekitar Surabaya seperti Pasuruan, Sidoarjo, dan Gresik. Selain itu, konsumen PT. X Kota Surabaya juga terdiri atas PT. X lain, seperti PT. X Kabupaten Sidoarjo. PT. X Kota Surabaya sebagai perusahaan daerah mendukung program pemerintah untuk memberikan pelayanan air bersih untuk perumnas, program perbaikan kampung (KIP), kran umum bantuan UNICEF/Pemerintah Pusat, dan Kran Air Siap Minum (KASM). Pada tahun 2017, nilai kinerja PT. X Kota Surabaya menjadi peringkat ke-5 dengan nilai 4,08 dan dalam kategori SEHAT (PT. X, 2016).

Bentuk pelayanan yang diberikan oleh PT. X Kota Surabaya tidak hanya dijangkau dengan menggunakan jaringan pipa distribusi. Untuk beberapa daerah tertentu, pelayanan dilakukan dengan menggunakan mobil tangki, terminal air, hidran umum dan kran umum. Jumlah pelanggan PT. X Kota Surabaya cenderung mengalami peningkatan tiap tahunnya mengacu pada kebutuhan air bersih yang semakin meningkat. Di tahun 2016, pelanggan perumahan mengalami peningkatan

dari tahun-tahun sebelumnya dan mencapai angka 502,124. Selain perumahan, pelanggan PT. X Kota Surabaya juga berasal dari pemerintah, perdagangan, industri, sosial umum, sosial khusus, dan pelabuhan. Data terbaru tahun 2018 menunjukkan bahwa dari jumlah penduduk Surabaya, cakupan layanan PT. X Kota Surabaya mencapai 98% atau 561,000 pelanggan (Heryawan, 2018). Adapun daerah-daerah yang belum teraliri air PT. X berada di persil-persil khusus, seperti tepi rel kereta ataupun tanggul sungai. PT. X pun tengah berusaha untuk memberikan akses air bersih ke daerah yang tidak teraliri dengan menanam pipa di bawah persil tersebut. PT. X juga membantu pemasangan master meter untuk distribusi daerah di area legal seperti daerah Perak.

No	Jenis Pelanggan	TAHUN				
		2012	2013	2014	2015	2016
1	Perumahan	445.714	466.529	483.875	493.042	502.124
2	Pemerintah	1.396	1.213	1.247	1.265	1.239
3	Perdagangan	32.561	33.899	35.423	36.411	38.089
4	Industri	403	398	411	403	404
5	Sosial Umum	3.482	3.573	3.676	3.741	3.794
6	Sosial Khusus	1.608	1.940	2.051	2.116	2.163
7	Pelabuhan	5	5	5	5	6
Total		485.169	507.557	526.688	536.983	547.819
8	Jumlah Penduduk	2.750.357	2.772.450	2.790.414	3.283.975	3.274.687
9	Penduduk Terlayani	2.389.498	2.495.737	2.585.137	3.042.931	3.127.782
10	Cakupan Layanan	86.88%	90.02%	92.64%	92.66%	95.51%

Gambar 4.1. Jumlah Pelanggan Berdasarkan Jenis Pelanggan PT. X

Sumber: Website Resmi PT. X Kota Surabaya

4.1.2 Sejarah Perusahaan

Pendistribusian air minum bagi masyarakat umum di Kota Surabaya dikelola unit usaha milik daerah, PT. X Kota Surabaya. PT. X yang terdapat di setiap provinsi, kabupaten, dan kotamadya di seluruh Indonesia diawasi dan dimonitor kinerjanya oleh pemerintahan daerah yang tertuang dalam peraturan daerah yang sesuai dengan letak PT. X tersebut.

Berdirinya PT. X Kota Surabaya merupakan peninggalan zaman Belanda. Desa Purut, Kabupaten Pasuruan merupakan lokasi untuk mendapatkan sumber air minum pertama. Air minum ini dipindahkan menggunakan Kereta Api di tahun 1890. Lalu di tahun 1901, terjadi pembangunan sistem penyediaan air

selama 2,5 tahun lamanya oleh Carel Willem Weijs yang terdiri dari pembangunan sumber mata air Toyo Arang hingga pembuatan 150 air mancur jalan. Di bawah pemerintahan kolonial Belanda pada tanggal 8 Oktober 1903, sumber mata air Pandaan diresmikan. Pada tahun yang sama, mulai dilakukan pemasangan pipa dari Pandaan dengan kurang lebih 1.500 sambungan hingga tahun 1906. Dalam rangka memenuhi kebutuhan air minum di Kota Surabaya, dibangun Instalasi Pengolahan Air Minum (IPAM) Ngagel 1 dengan kapasitas 60 liter/detik pada tahun 1922. Dikarenakan adanya peningkatan kebutuhan, maka di tahun 1942 IPAM Ngagel 1 meningkatkan kapasitasnya menjadi 180 liter/detik.

Setelah kemerdekaan, tepatnya di tahun 1950, Perusahaan Air Minum (PAM) diserahkan pada Pemerintah Republik Indonesia (Kota Praja Surabaya) dimana pembentukan sebagai BUMD berdasarkan:

- Peraturan Daerah No. 7 tahun 1976 tanggal 30 Maret 1976
- Disahkan dengan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur, tanggal 06 Nopember 1976 No. II/155/7616
- Diundangkan dalam Lembaran Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya tahun 1976 seri C pada tanggal 23 Nopember 1976 No. 4/C

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi PT. X Kota Surabaya

Menjadi perusahaan air minum modern

b. Misi PT. X Kota Surabaya

1. Memastikan pengelolaan keuangan yang transparan untuk kesejahteraan masyarakat
2. Membangun masyarakat yang bijak dalam penggunaan air
3. Menyediakan air minum yang efisien dan berkelanjutan
4. Membangun lingkungan kerja yang memprioritaskan integritas dan prestasi

4.1.4 Arah Kebijakan Strategis Perusahaan

PT. X Kota Surabaya menjalankan roda perusahaannya dengan mengacu pada lima arah kebijakan strategi sebagai panduan untuk memastikan ketepatan arah tujuan perusahaan. Berikut merupakan lima arah kebijakan strategi perusahaan PT. X Kota Surabaya:

1. Ketersediaan SDM Unggul

- Menjadi insan semesta
 - Produktivitas tinggi: Omzet rata-rata 1.3 M/orang/tahun
 - Kesejahteraan standar perusahaan modern, dengan memberikan pelayanan terbaik, serta mencapai target pertumbuhan omzet dan laba
 - Sertifikasi profesi
2. Digitalisasi Sistem Manajemen
 - Digitalisasi untuk seluruh aktivitas perusahaan
 3. Pelayanan Prima pada Pelanggan
 - Zero TDA
 - Zona Air Minum Prima
 - Gugus Tugas Pelayanan Prima
 - Command Center
 4. Penerapan *Good Corporate Governance*
 - Tata kelola perusahaan yang baik menjadi nafas setiap insan PT. X
 - Sistem manajemen pengawasan dan pengendalian resiko
 5. Pertumbuhan Laba Usaha
 - Pertumbuhan Usaha 2x CAGR (*Country Average Growth Rate*)



Gambar 4.2. Arah Kebijakan Strategis PT. X

Sumber: Dokumen Internal PT. X

4.2 Sub Direktorat Kelola SDM PT. X Kota Surabaya

PT. X Kota Surabaya memiliki tiga direktorat yang bertanggungjawabkan segala aktivitas dan tindakannya secara langsung kepada Direktur Utama jika mengacu pada struktur organisasi (Gambar 3.2). Ketiga direktorat tersebut adalah Direktorat Operasi, Direktorat Pelayanan, dan Direktorat Keuangan yang masing-masing dipimpin oleh seorang direktur. Direktur Keuangan membawahi beberapa sub direktorat, salah satunya adalah Sub Direktorat Kelola SDM yang dipimpin oleh Senior Manajer Kelola SDM. Alasan pengelompokan Sub Direktorat Kelola SDM ke dalam Direktorat Keuangan adalah karena Sub Direktorat Kelola SDM berkontribusi dan bertanggung jawab atas biaya pegawai pada laporan kinerja perusahaan.

Sub Direktorat Kelola SDM adalah sub direktorat pada PT. X Kota Surabaya yang menaungi hal-hal yang berkaitan dengan kekaryawanan yang meliputi kesejahteraan, pendidikan dan pelatihan karyawan, perekrutan tenaga kerja, dan analisis kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan karyawan. Direktorat Kelola SDM terbagi menjadi dua bagian, yaitu (1) Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan (2) Personalia dan K3. Masing-masing bagian dipimpin oleh supervisor.

Bagian Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki dua supervisor, yaitu Supervisor Sistem Sumber Daya Manusia dan Supervisor Pengembangan Sumber Daya Manusia. Sedangkan, bagian Personalia dan K3 memiliki 3 supervisor, yaitu Supervisor Administrasi SDM dan Hubungan Industrial, Supervisor K3, dan Supervisor Kesejahteraan.

4.2.1 Karyawan Sub Direktorat Kelola SDM PT. X Kota Surabaya

Karyawan pada Sub Direktorat Kelola SDM PT. X Kota Surabaya berjumlah 26 orang karyawan tetap dan 2 orang karyawan kontrak. Penelitian ini menjadikan karyawan tetap dan kontrak sebagai populasi dan sampel. Sedangkan, karyawan kontrak yang belum bekerja lebih dari 2 tahun tidak diikutkan sebagai populasi. Berikut merupakan data pegawai di Sub Direktorat Kelola SDM PT. X Kota Surabaya:

Tabel 4.1 Kode, Jabatan, dan Unit Responden

Sumber: HRIS PT. X

Kode	Jabatan	Unit
R1	Manajer Senior Kelola Sumber Daya Manusia (SDM)	Sub Dit Kelola Sumber Daya Manusia (SDM)
R2	Manajer Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)
R3	Manajer Personalia dan K3	Personalia dan K3
R4	Supervisor Sistem Sumber Daya Manusia (SDM)	Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)
R5	Supervisor Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)
R6	Supervisor Administrasi SDM dan Hubungan Industrial	Personalia dan K3
R7	Supervisor Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)	Personalia dan K3
R8	Supervisor Kesejahteraan	Personalia dan K3
R9	Staf Senior Administrasi Manajer Senior Kelola Sumber Daya Manusia (SDM)	Sub Dit Kelola Sumber Daya Manusia (SDM)
R10	Staf Sistem Sumber Daya Manusia (SDM)	Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)
R11	Staf Sistem Sumber Daya Manusia (SDM)	Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)
R12	Staf Senior Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)
R13	Staf Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)
R14	Staf Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)
R15	Staf Administrasi Manajer Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)
R16	Staf Administrasi Manajer Personalia dan K3	Personalia dan K3
R17	Staf Senior Administrasi SDM dan Hubungan Industrial	Personalia dan K3
R18	Staf Administrasi SDM dan Hubungan Industrial	Personalia dan K3
R19	Staf Administrasi SDM dan Hubungan Industrial	Personalia dan K3
R20	Staf Senior Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)	Personalia dan K3
R21	Staf Administrasi Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)	Personalia dan K3
R22	Staf Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)	Personalia dan K3
R23	Staf Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)	Personalia dan K3
R24	Staf Senior Kesejahteraan	Personalia dan K3

Tabel 4.1 Kode, Jabatan, dan Unit Responden (lanjutan)

Kode	Jabatan	Unit
R25	Staf Senior Kesejahteraan	Personalia dan K3
R26	Staf Senior Kesejahteraan	Personalia dan K3
R27	Staf Kesejahteraan	Personalia dan K3
R28	Staf Kesejahteraan	Personalia dan K3

4.3 Pengidentifikasian Kompetensi berdasarkan *Job Description*

Berdasarkan penjelasan pada bab sebelumnya, kompetensi yang diterapkan pada penelitian ini mengacu pada kamus kompetensi yang disusun oleh American Water Work Assosiation (AWWA) yang secara khusus diperuntukkan untuk organisasi atau perusahaan yang bergerak di sektor air dan limbah. Pemilihan kamus kompetensi ini karena sesuai dengan sektor bisnis PT. X yang bergerak di sektor jasa penyediaan air bersih bagi masyarakat wilayah Surabaya dan sekitarnya. Pemilihan kamus kompetensi ini juga telah disetujui oleh pihak manajemen PT. X.

Kamus kompetensi AWWA secara keseluruhan terdiri atas 32 kompetensi yang dipetakan pada 5 tier sesuai keterlibatan teknis kompetensinya. Seluruh kompetensi ini tidak bisa secara langsung diimplementasikan pada suatu organisasi. Identifikasi berdasarkan *job description* dan *managerial behaviour* dilakukan untuk menyeleksi kompetensi apa saja yang sesuai dan dapat diaplikasikan dengan kondisi dan budaya PT. X. *Job description* yang dianalisis pada penelitian ini berasal dari Peraturan Perusahaan Pasal 115-120. Rekapitulasi *thematic analysis* terdapat pada Lampiran 2. Proses identifikasi dilakukan selama periode 28-31 Oktober 2019.

Berikut merupakan hasil identifikasi kompetensi karyawan Sub Direktorat Kelola SDM berdasarkan dokumen PT. X dengan menggunakan metode analisis tematik:

Tabel 4.2. Hasil Identifikasi Kompetisi berdasarkan *Job Description*

No.	Kompetensi	Teridentifikasi
Kompetensi Efektivitas Pribadi		
1	Keterampilan Interpersonal	✓
2	Inisiatif	✓
3	Dapat Dipercaya dan Diandalkan	✓
4	Pembelajaran Berkelanjutan (<i>Lifelong Learning</i>)	✓

Tabel 4.2 Hasil Identifikasi Kompetensi berdasarkan *Job Description* (lanjutan)

No.	Kompetensi	Teridentifikasi
Kompetensi Tempat Kerja		
5	Perencanaan dan Pengorganisasian	✓
6	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	✓
7	Penjadwalan dan Koordinasi	✓
8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	✓
Kompetensi Industrial secara Luas		
9	Kesadaran akan Keselamatan	✓

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat 3 tier kompetensi yang terdeteksi, yaitu Kompetensi Efektivitas Pribadi, Kompetensi Tempat Kerja, dan Kompetensi Industrial secara Luas. Kompetensi yang teridentifikasi sejumlah 9, meliputi: Keterampilan Interpersonal, Inisiatif, Dapat Dipercaya dan Diandalkan, Perencanaan dan Pengorganisasian, Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan, Penjadwalan dan Koordinasi, Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman, dan Kesadaran akan Keselamatan. Kompetensi-kompetensi yang telah teridentifikasi di tahap ini akan dikolaborasikan pada identifikasi kompetensi berdasarkan *managerial behaviour* yang dilakukan dengan melakukan *behavioural event interview* kepada senior manajer, manajer, supervisor, dan staf.

4.4 Pengidentifikasian Kompetensi berdasarkan *Managerial Behaviour*

Pengidentifikasian kompetensi dengan melibatkan *managerial behaviour* karyawan di Sub Direktorat Kelola SDM dilakukan sesuai Sanghi (2007) dalam bukunya, *Handbook of Competency Mapping*. Sanghi menjelaskan bahwa terdapat kompetensi di dalam diri seseorang yang sulit untuk ditarik keluar. Untuk mengidentifikasinya, peneliti dapat mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat *behavioural* kepada responden. Pertanyaan bersifat *behavioural* dapat menyingkap kompetensi yang berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan, bakat, atau perilaku pribadi lainnya dari aktivitas karyawan selama di tempat kerja.

Pelaksanaan identifikasi kompetensi berdasarkan *managerial behaviour* dilakukan dengan metode *Behavioural Event Interview* (BEI) kepada 28 karyawan Sub Direktorat Kelola SDM. Proses wawancara dilakukan pada tanggal 4-22 November 2019. Hasil wawancara yang telah diolah dengan menggunakan metode tematik terdapat pada Lampiran 3. Pengkategorian bagian di dalam Sub Direktorat

Kelola SDM dibagi menjadi 8 bagian, yaitu Manajer Sistem dan Pengembangan SDM, Manajer Personalia dan K3, Bagian Sistem SDM, Bagian Pengembangan SDM, Bagian Administrasi SDM dan Hubungan Industrial, Bagian K3, Bagian Kesejahteraan, dan Bagian Administrasi.

Kompetensi yang telah teridentifikasi untuk Sub Direktorat Kelola SDM dan per bagiannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Hasil Identifikasi Kompetensi berdasarkan *Managerial Behaviour*

No.	Kompetensi	Frekuensi Kemunculan
Kompetensi Efektivitas Pribadi		
1	Keterampilan Interpersonal	8
2	Integritas	6
3	Profesionalisme	11
4	Inisiatif	23
5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	15
6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan	4
7	Pembelajaran Berkelanjutan (<i>Lifelong Learning</i>)	16
Kompetensi Akademik		
8	Matematika	1
9	Komunikasi	7
10	Berpikir Kritis dan Analitis	8
11	Keterampilan Komputer	11
Kompetensi Tempat Kerja		
12	Bekerja Tim	15
13	Perencanaan dan Pengorganisasian	7
14	Berpikir Kreatif	5
15	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	19
16	Bekerja dengan Alat dan Teknologi	1
17	Penjadwalan dan Koordinasi	1
18	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	21
19	Fundamental Bisnis	5
Kompetensi Industrial secara Luas		
20	Kontrol Kualitas dan Peningkatan Berkesinambungan	1
21	Kesadaran akan Keselamatan	3
Kompetensi Industrial Sektoral		
22	Operasi Lapangan	4

Tabel 4.4 Kompetensi Teridentifikasi dan Frekuensi Kemunculan

Kompetensi	Frekuensi Kemunculan							
	Sistem dan Pengembangan SDM			Personalia dan K3				
	Manajer	Sistem SDM	Pengembangan SDM	Manajer	Adm. SDM dan Hubungan Industri	K3	Kesejahteraan	Administrasi
Kompetensi Efektivitas Pribadi								
Keterampilan Interpersonal				7	3	2	2	
Integritas	3	2		2	1	1		1
Profesionalisme				10	1	4	5	
Inisiatif	7	2	3	14	4	3	6	2
Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	7	4	2	6	4	1	1	1
Dapat Dipercaya dan Diandalkan	1		1	4		3	1	3
Pembelajaran Berkelanjutan (<i>Lifelong Learning</i>)	5	3	2	11	2	6	1	3
Kompetensi Akademik								
Matematika	1	1						
Komunikasi	1	1		5		3	2	
Berpikir Kritis dan Analitis	3	2	1	4	1	3		
Keterampilan Komputer	5	2	3	6	3		3	
Kompetensi Tempat Kerja								
Bekerja Tim	2		1	7	1	3	1	2
Perencanaan dan Pengorganisasian	2		2	4		2	2	1
Berpikir Kreatif				4		2		1
Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	6	2	2	10	6	2	2	2
Bekerja dengan Alat dan Teknologi				1	1			
Penjadwalan dan Koordinasi				1			1	

Tabel 4.4 Kompetensi Teridentifikasi dan Frekuensi Kemunculan (lanjutan)

Kompetensi	Frekuensi Kemunculan							
	Sistem dan Pengembangan SDM			Personalia dan K3				
	Manajer	Sistem SDM	Pengembangan SDM	Manajer	Adm. SDM dan Hubungan Industri	K3	Kesejahteraan	Administrasi
Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	6	3	3	14	5		8	2
Fundamental Bisnis	1	1		3	3			
Kompetensi Industrial secara Luas								
Kontrol Kualitas dan Peningkatan Berkesinambungan				1				
Kesadaran akan Keselamatan				3		3		
Kompetensi Industrial Sektoral								
Operasi Lapangan				1		1		

Hasil *behavioural event interview* menunjukkan kompetensi-kompetensi yang teridentifikasi berdasarkan kejadian paling efektif dan paling tidak efektif yang dituturkan oleh para responden. Kompetensi yang muncul antara lain 22 kompetensi yang tersebar pada 5 tier kompetensi. Pada Tabel 4.3, terdapat tiga kompetensi dengan frekuensi kemunculan tertinggi yaitu Inisiatif, Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan, dan Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman. Adapun frekuensi kemunculan seperti yang terdapat pada Tabel 4.3 dan 4.4 tidak menunjukkan tingkat prioritas.

Berdasarkan data yang telah didapatkan dan dianalisis, kompetensi yang muncul pada analisis *job description* juga muncul pada analisis *managerial behavior*. Sehingga, peneliti menyimpulkan bahwa data hasil wawancara telah mencakup data hasil analisis *job description*. Kompetensi dari hasil analisis wawancara telah mewakili kompetensi yang dibutuhkan berdasarkan *job description*.

4.5 Validasi Kompetensi

Validasi kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui apakah kompetensi yang teridentifikasi dari analisis *job description* dan *behavioural event interview* sudah sesuai dengan kebutuhan manajemen perusahaan. Validasi dilakukan dengan *focus group discussion* dengan senior manajer, dua manajer, dan lima supervisor di Sub Direktorat Kelola SDM. Hasil *focus group discussion* didapatkan penambahan ataupun pengurangan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan per bagian. Manajer dan supervisor memvalidasi per bagian masing-masing, sedangkan senior manajer memvalidasi kompetensi secara keseluruhan di seluruh bagian. Tahap ini jumlah kompetensi yang tervalidasi didapatkan 5 tier dengan 21 kompetensi. Kompetensi-kompetensi ini disesuaikan dengan masing-masing bagian sehingga terdapat perbedaan kompetensi di satu bagian dengan bagian lainnya.

Kompetensi yang telah tervalidasi digambarkan pada Tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Kompetensi Tervalidasi

Kompetensi	Kompetensi Tervalidasi							
	Sistem dan Pengembangan SDM			Personalia dan K3				Administrasi
	Manajer	Sistem SDM	Pengembangan SDM	Manajer	Adm. SDM dan Hubungan Industrial	K3	Kesejahteraan	
Kompetensi Efektivitas Pribadi								
Keterampilan Interpersonal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Integritas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Profesionalisme	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Inisiatif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dapat Dipercaya dan Diandalkan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pembelajaran Berkelanjutan (<i>Lifelong Learning</i>)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kompetensi Akademik								
Komunikasi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Berpikir Kritis dan Analitis	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Keterampilan Komputer	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kompetensi Tempat Kerja								
Bekerja Tim	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Perencanaan dan Pengorganisasian	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Berpikir Kreatif	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓

Tabel 4.5 Kompetensi Tervalidasi (lanjutan)

Kompetensi	Kompetensi Tervalidasi							
	Sistem dan Pengembangan SDM			Personalia dan K3				
	Manajer	Sistem SDM	Pengembangan SDM	Manajer	Adm. SDM dan Hubungan Industrial	K3	Kesejahteraan	Administrasi
Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bekerja dengan Alat dan Teknologi				✓	✓	✓	✓	
Penjadwalan dan Koordinasi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fundamental Bisnis	✓		✓	✓	✓			
Kompetensi Industrial secara Luas								
Kontrol Kualitas dan Peningkatan Berkesinambungan				✓		✓		
Kesadaran akan Keselamatan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kompetensi Industrial Sektoral								
Operasi Lapangan				✓	✓	✓	✓	

4.6 Definisi, Skala, dan Standar Kompetensi

Berdasarkan hasil validasi dengan *expert* di Sub Direktorat Kelola SDM PT. X, peneliti menyusun definisi masing-masing kompetensi dan skala penilaian untuk tahap pengukuran ketercapaian kompetensi. Tujuan dirumuskannya definisi kompetensi adalah untuk memudahkan proses pengumpulan data kepentingan dan penilaian kompetensi. Skala kompetensi secara khusus disusun untuk meningkatkan objektivitas dan akurasi penilaian yang dilakukan oleh para karyawan di tahap penilaian kompetensi. Skala kompetensi terdiri atas 1-5 skala angka yang menggambarkan tingkat penilaian. Setiap skala dijabarkan dalam tindakan nyata selama bekerja, sehingga penilai akan mendapatkan gambaran nyata skala kompetensi. Penyusunan skala kompetensi didasarkan pada dokumen Kamus Kompetensi AWWA.

4.6.1 Definisi Kompetensi

Kompetensi yang telah tervalidasi disusun definisinya untuk memudahkan responden dalam memahami arti masing-masing kompetensi. Definisi diterjemahkan dari dokumen Kamus Kompetensi AWWA. Poin-poin kompetensi yang ada di dalam definisi telah dikerucutkan sehingga hanya memuat kompetensi yang telah divalidasi. Berikut merupakan definisi kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini:

Tier 1 – Kompetensi Efektivitas Pribadi mewakili atribut dan *soft skill* personal. Kompetensi Efektivitas Pribadi berfungsi untuk seluruh peran dalam kehidupan dan biasanya dipelajari di rumah atau komunitas dan diperkuat di sekolah dan tempat kerja.

Tabel 4.6 Definisi Kompetensi Efektivitas Pribadi

Kompetensi	Kode	Definisi
Keterampilan Interpersonal	K1	Menunjukkan keterampilan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain dari berbagai latar belakang
Integritas	K2	Menunjukkan prinsip-prinsip moral dan etos kerja yang kuat
Profesionalisme	K3	Mempertahankan keprofesionalan
Inisiatif	K4	Menunjukkan komitmen terhadap kinerja yang efektif dengan mengambil tindakan sendiri dan menindaklanjuti penyelesaian pekerjaan
Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	K5	Menunjukkan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang baru, berbeda, dan berubah
Dapat Dipercaya dan Diandalkan	K6	Menunjukkan perilaku yang bertanggung jawab di tempat kerja
Pembelajaran Berkelanjutan (<i>Lifelong Learning</i>)	K7	Menunjukkan rasa keingintahuan dan keinginan yang kuat untuk terus belajar

Tier 2 – Kompetensi Akademik: merupakan kompetensi yang lebih banyak dipelajari di sekolah. Kompetensi ini meliputi fungsi dan berpikir kognitif yang secara luas diterapkan pada banyak industri dan pekerjaan.

Tabel 4.7 Definisi Kompetensi Akademik

Kompetensi	Kode	Definisi
Komunikasi	K8	Mendengarkan, berbicara, dan memberi sinyal sehingga orang lain dapat memahami dengan menggunakan berbagai metode (mendengarkan, ucapan, bahasa isyarat, pesan instan, dll)
Berpikir Kritis dan Analitis	K9	Menggunakan proses pemikiran logis untuk menganalisis informasi dan menarik kesimpulan
Keterampilan Komputer	K10	Menggunakan teknologi informasi dan aplikasi terkait, termasuk alat dan software, untuk menyampaikan dan menarik kembali informasi

Tier 3 – Kompetensi Tempat Kerja: mewakili motif, sifat, dan gaya interpersonal serta manajemen diri.

Tabel 4.8 Definisi Kompetensi Tempat Kerja

Kompetensi	Kode	Definisi
Bekerja Tim	K11	Bekerja sama dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas
Perencanaan dan Pengorganisasian	K12	Merencanakan dan memprioritaskan pekerjaan untuk mengatur waktu secara efektif dan menyelesaikan tugas yang diberikan
Berpikir Kreatif	K13	Menghasilkan solusi inovatif dan kreatif
Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	K14	Menghasilkan, mengevaluasi, dan mengimplementasikan solusi untuk masalah
Bekerja dengan Alat dan Teknologi	K15	Memilih, menggunakan, dan memelihara alat dan teknologi, termasuk alat adaptif dan teknologi baru, untuk memfasilitasi aktivitas kerja.
Penjadwalan dan Koordinasi	K16	Membuat rencana atau susunan yang memenuhi semua kebutuhan seefisien dan seekonomis mungkin.
Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	K17	Memasukkan, menyalin, merekam, menyimpan, atau memelihara informasi dalam format tertulis atau elektronik / digital, termasuk perangkat dan perangkat lunak adaptif.
Fundamental Bisnis	K18	Menggunakan informasi tentang prinsip-prinsip bisnis dasar, tren, dan ekonomi

Tier 4 – Kompetensi Industrial secara Luas: mewakili pengetahuan dan keterampilan yang umum di seluruh sektor dalam industri yang luas. Kompetensi ini lebih spesifik dibandingkan dengan tingkatan-tingkatan kompetensi yang lebih rendah.

Tabel 4.9 Definisi Kompetensi Industrial secara Luas

Kompetensi	Kode	Definisi
Kontrol Kualitas dan Peningkatan Berkesinambungan	K19	Menunjukkan kemampuan untuk merancang, menganalisis, dan menggunakan sistem, komponen, dan metode secara efektif dalam kerangka kualitas dan peningkatan berkelanjutan.
Kesadaran akan Keselamatan	K20	Mematuhi prosedur yang diperlukan untuk memastikan lingkungan kerja yang aman.

Tier 5 – Kompetensi Industrial Sektoral: mewakili sub-set dari kompetensi industri yang spesifik pada satu sektor industri.

Tabel 4.10 Definisi Kompetensi Industrial Sektoral

Kompetensi	Kode	Definisi
Operasi Lapangan	K21	Operasi dan pemeliharaan infrastruktur sistem air/air limbah.

4.6.2 Skala Kompetensi

Skala kompetensi merupakan uraian skala penilaian dengan rentang 1 (sangat buruk) sampai 5 (sangat baik). Uraian skala disusun untuk menghindari subjektivitas penilaian jika hanya dilandaskan pada skala angka. Uraian pada skala kompetensi berisi gambaran tindakan nyata pada skala kompetensi tersebut. Penyusunan uraian dibuat berdasarkan dokumen Kamus Kompetensi AWWA. Selengkapnya, skala kompetensi dijabarkan pada Lampiran 4.

4.6.3 Standar Kompetensi

Standar kompetensi pada penelitian ini merupakan nilai minimum yang harus dicapai oleh suatu posisi untuk kompetensi tertentu. Standar kompetensi disusun untuk mengidentifikasi kondisi ketika kompetensi tertentu telah sesuai atau perlu untuk dikembangkan. Standar kompetensi dapat digunakan oleh manajemen untuk melakukan perbandingan penilaian karyawan terhadap kompetensi-kompetensi yang telah disusun.

Standar kompetensi disusun oleh senior manajer Sub Direktorat Kelola SDM. Pemilihan *expert* untuk penyusunan standar ini adalah karena senior manajer merupakan posisi tertinggi pada sub direktorat yang menjadi objek penelitian. Kemudian, standar kompetensi yang telah disusun oleh senior manajer telah disetujui dan divalidasi oleh manajer per bagian. Berikut merupakan standar kompetensi yang disusun untuk masing-masing bagian di Sub Direktorat Kelola SDM:

Tabel 4.11 Standar Kompetensi

Kompetensi	Standar Kompetensi							
	Sistem dan Pengembangan SDM			Personalia dan K3				
	Manajer	Sistem SDM	Pengembangan SDM	Manajer	Adm. SDM dan Hubungan Industri	K3	Kesejahteraan	Administrasi
Kompetensi Efektivitas Pribadi								
Keterampilan Interpersonal	4	4	4	4	4	4	4	
Integritas	5	5	5	5	5	5	5	5
Profesionalisme	4	3	3	4	3	3	3	2
Inisiatif	4	4	3	4	3	4	4	3
Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	4	3	3	4	3	3	3	3
Dapat Dipercaya dan Diandalkan	4	4	4	5	4	4	4	4
Pembelajaran Berkelanjutan (<i>Lifelong Learning</i>)	4	4	3	4	3	4	3	3
Kompetensi Akademik								
Komunikasi	4	4	3	4	3	3	3	3
Berpikir Kritis dan Analitis	5	4	4	5	3	4	3	
Keterampilan Komputer	4	4	4	4	4	4	4	4
Kompetensi Tempat Kerja								
Bekerja Tim	5	4	3	5	4	4	3	3
Perencanaan dan Pengorganisasian	4	4	3	4	4	4	3	

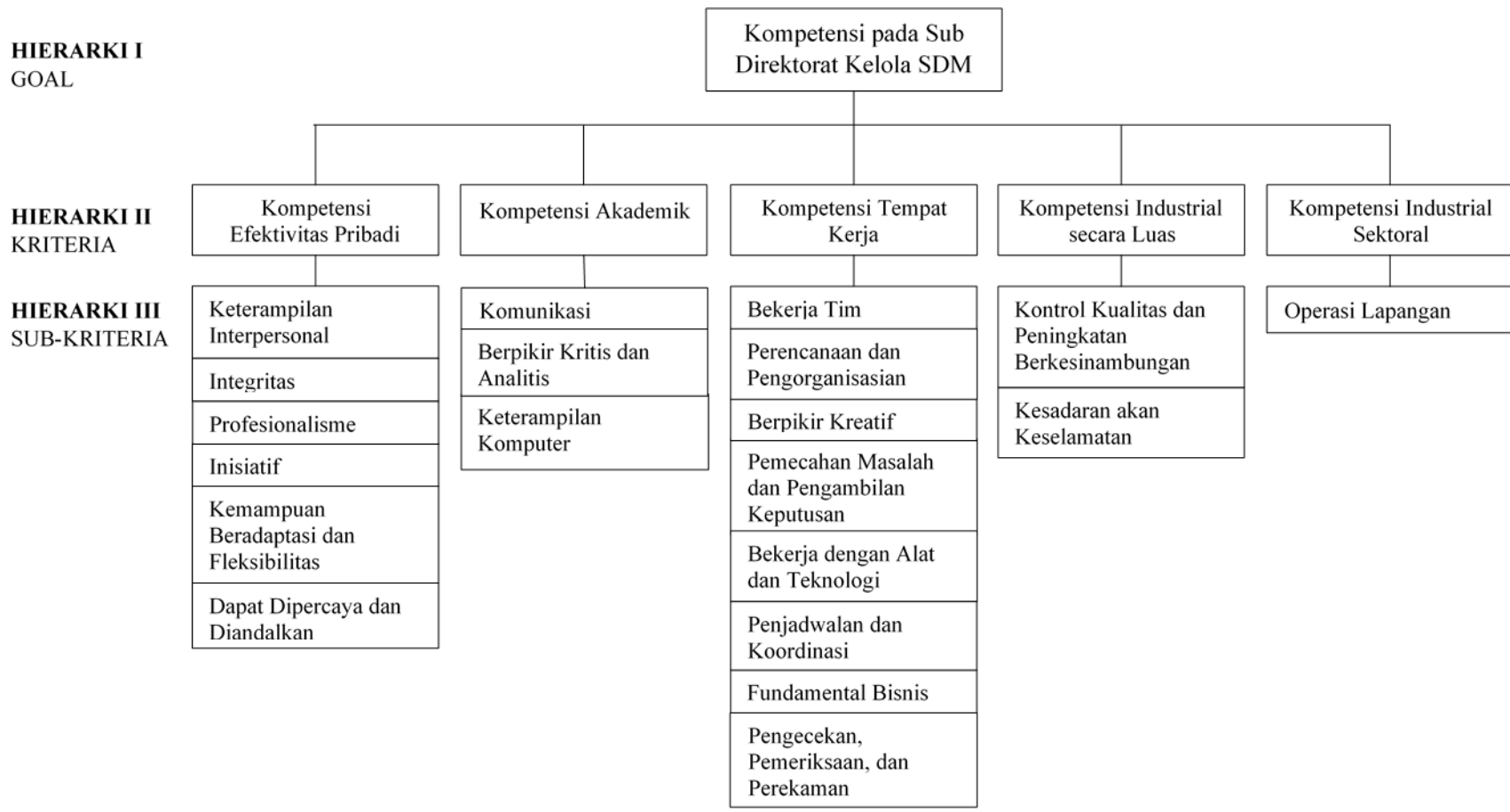
Tabel 4.11 Standar Kompetensi (lanjutan)

Kompetensi	Standar Kompetensi							
	Sistem dan Pengembangan SDM			Personalia dan K3				
	Manajer	Sistem SDM	Pengembangan SDM	Manajer	Adm. SDM dan Hubungan Industri	K3	Kesejahteraan	Administrasi
Berpikir Kreatif	4	4	3	4	3	3		3
Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	5	4	4	5	4	4	4	3
Bekerja dengan Alat dan Teknologi				4	4	4	4	
Penjadwalan dan Koordinasi	4	4	3	4	3	3	3	3
Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	4	4	4	4	4	4	4	3
Fundamental Bisnis	5	4	4	5	4	4	4	3
Kompetensi Industrial secara Luas								
Kontrol Kualitas dan Peningkatan Berkesinambungan				4		3		
Kesadaran akan Keselamatan	4	4	4	5	4	5	4	4
Kompetensi Industrial Sektoral								
Operasi Lapangan				4	3	3	3	

4.7 Pembobotan Kompetensi

Sebanyak 21 kompetensi tervalidasi yang telah disusun di tahap sebelumnya merupakan daftar kompetensi yang akan menjadi dasar pembobotan dan penilaian ketercapaian kompetensi karyawan. Pembobotan kompetensi dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Mula-mula, dilakukan penyebaran kuesioner *pairwise comparison* AHP kepada senior manajer, dua manajer, dan lima supervisor (Lampiran 4). Penyebaran kuesioner dilakukan secara *offline* pada 11-20 November 2019 di PT. X Surabaya. Kuesioner disebarkan dengan menggunakan media kertas dan diisi sesuai dengan penilaian senior manajer, manajer, dan supervisor sebagai responden karena pihak-pihak tersebut dianggap sebagai *expert* yang memahami dan menguasai proses dan kondisi operasional di Sub Direktorat Kelola SDM.

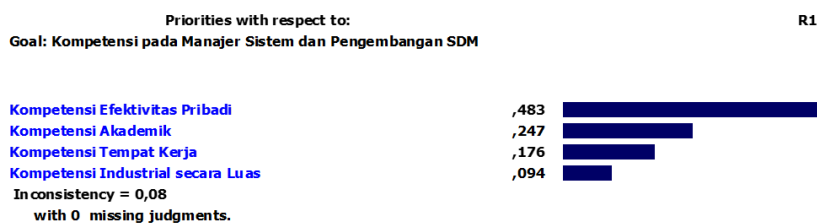
Pengolahan data kuesioner AHP dilakukan dengan menggunakan aplikasi Expert Choice 11. Skala 1 sampai dengan 9 digunakan untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu kompetensi dengan kompetensi lainnya (Saaty, 1991). Penggunaan aplikasi Expert Choice 11 bertujuan untuk mendapatkan bobot kepentingan tier kompetensi (faktor) dan kompetensi (sub-faktor) di bagian-bagian Sub Direktorat Kelola SDM PT. X. Total responden yang terlibat dalam penghitungan bobot adalah 8 orang yang meliputi 1 orang senior manajer, 2 orang manajer, dan 5 orang supervisor. Adapun alasan pemilihan para ahli adalah karena responden-responden tersebut adalah pihak yang representatif berkaitan dengan faktor-faktor yang akan disusun prioritasnya (Bourgeois, 2005).



Gambar 4.3. Hierarki AHP

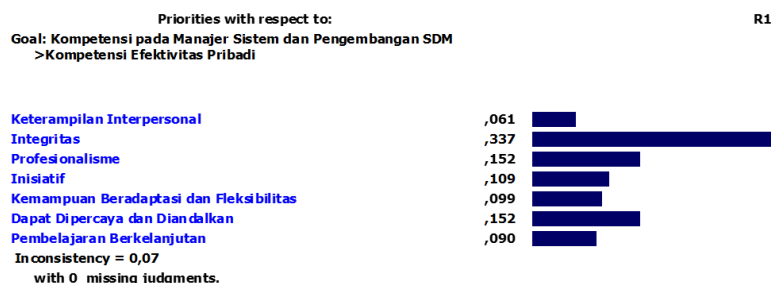
Untuk menambahkan sejumlah responden yang terlibat dalam analisis, dilakukan dengan klik melalui menu “Go”, kemudian ke opsi “Participants Table”. Pada bagian ini, dipilih “Add N Participants”. Lalu, dipilih jumlah responden yang dilibatkan pada masing-masing bagian. Sejumlah kode responden akan muncul pada daftar. Langkah selanjutnya adalah dengan mengubah kode responden sesuai dengan ketentuan di bagian sebelumnya. Pada kolom *participating*, dapat dicentang siapa saja responden yang akan digabungkan atau di-*combine*. Responden yang di-*combine* adalah responden yang memberikan bobot dengan tingkat inkonsistensi kurang dari sama dengan 10%. Setelah menginput nilai kepentingan dari masing-masing responden dan memastikan seluruhnya konsisten, peneliti melakukan penghitungan bobot gabungan dengan memilih pada opsi “Participants Table” kemudian pada opsi “Queries” dipilih “QP_Participating”. Selanjutnya klik opsi “Combine Individuals” dan pilih “Judgements (in hierarchy) only”

4.7.1 Pembobotan Kompetensi Manajer Sistem dan Pengembangan SDM



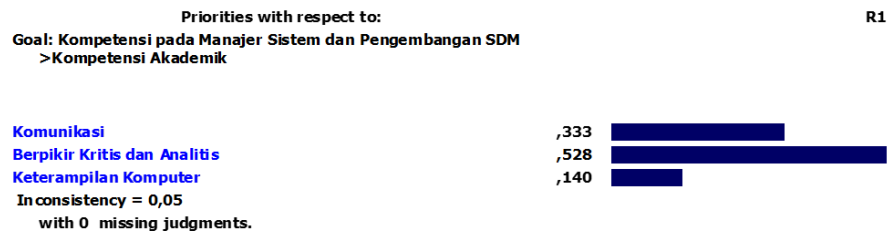
Gambar 4.4. Pembobotan Kompetensi Manajer Sistem dan Pengembangan SDM

Berdasarkan *pairwise comparison* antar tier kompetensi pada Manajer Sistem dan Pengembangan SDM (Gambar 4.4), tingkat inkonsistensi diketahui sebesar 0,08 (valid karena kurang dari atau sama dengan 10%). Kompetensi dengan bobot tertinggi adalah Kompetensi Efektivitas Pribadi (0,483), kemudian diikuti Kompetensi Akademik (0,247), Kompetensi Tempat Kerja (0,176), dan Kompetensi Industrial secara Luas (0,094).



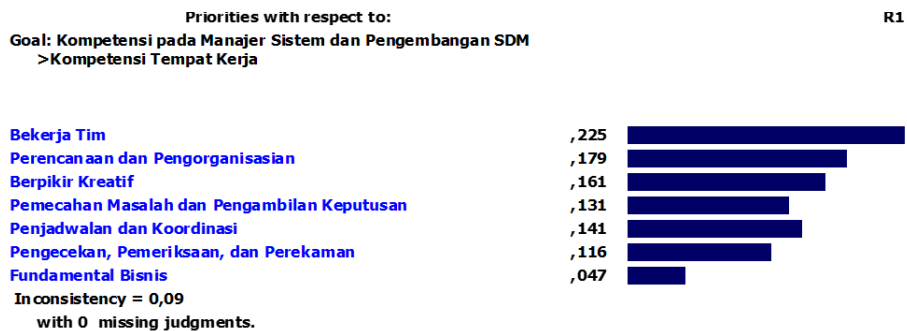
Gambar 4.5. Pembobotan Kompetensi Efektivitas Pribadi Manajer Sistem SDM

Pada sub kriteria atau kompetensi di tier kompetensi Efektivitas Pribadi, diketahui bahwa pembobotan valid (inkonsistensi 0,07) (Gambar 4.5). Kompetensi dengan bobot tertinggi adalah Integritas (0,337), kemudian diikuti dengan Profesionalisme dan Dapat Dipercaya dan Diandalkan yang berbobot sama (0,152), Inisiatif (0,109), Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas (0,99), Pembelajaran Berkelanjutan (0,090), dan Keterampilan Interpersonal (0,061).



Gambar 4.6. Pembobotan Kompetensi Akademik Manajer Sistem SDM

Pada Kompetensi Akademik (Gambar 4.6), diketahui bahwa inkonsistensi sebesar 0,05 sehingga dinyatakan valid. Kompetensi berbobot tertinggi adalah Berpikir Kritis dan Analitis (0,528), kemudian Komunikasi (0,333) dan Keterampilan Komputer (0,140).



Gambar 4.7. Pembobotan Kompetensi Tempat Kerja Manajer Sistem SDM

Dengan inkonsistensi 0,09, maka pembobotan Kompetensi Tempat Kerja dianggap valid (Gambar 4.7). Berdasarkan pembobotan, kompetensi dengan bobot tertinggi adalah Bekerja Tim (0,225) yang kemudian diikuti dengan Perencanaan dan Pengorganisasian (0,179), Berpikir Kreatif (0,161), Penjadwalan dan Koordinasi (0,141), Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan (0,131), Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman (0,116), dan Fundamental Bisnis (0,047).

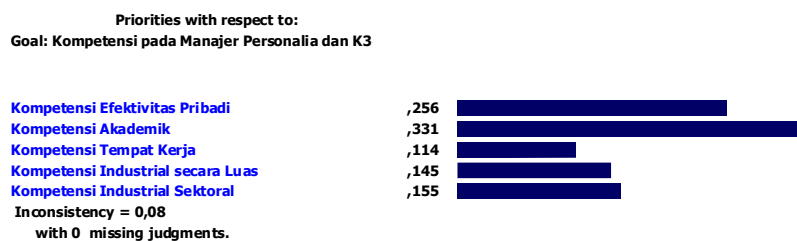
Kompetensi Kesadaran akan Keselamatan yang terdapat pada tier kompetensi Industrial secara Luas tidak dapat dibobotkan dengan *pairwise comparison* karena faktor atau kompetensi kurang dari dua.

Dari serangkaian pembobotan di atas, peneliti menyusun *global weight* untuk kompetensi-kompetensi Manajer Sistem dan Pengembangan SDM, yakni sebagai berikut:

Tabel 4.12 Rekapitulasi *Global Weights* Manajer Sistem dan Pengembangan SDM

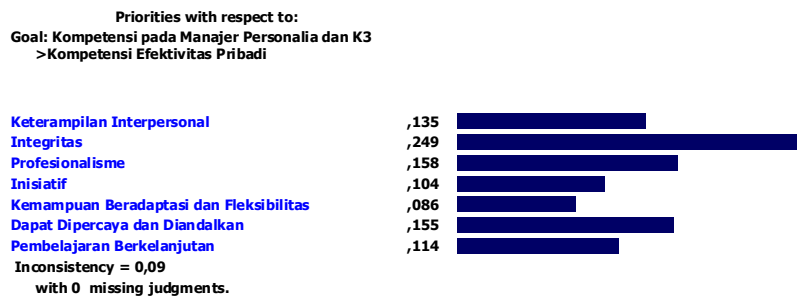
Tier Kompetensi	Local Weights	Kompetensi	Local Weights	Global Weights
TK1 Kompetensi Efektivitas Pribadi	0,483	K1 Keterampilan Interpersonal	0,061	0,029
		K2 Integritas	0,337	0,163
		K3 Profesionalisme	0,152	0,073
		K4 Inisiatif	0,109	0,053
		K5 Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	0,099	0,048
		K6 Dapat Dipercaya dan Diandalkan	0,152	0,073
		K7 Pembelajaran Berkelanjutan	0,090	0,043
TK2 Kompetensi Akademik	0,247	K8 Komunikasi	0,333	0,082
		K9 Berpikir Kritis dan Analitis	0,528	0,130
		K10 Keterampilan Komputer	0,140	0,035
TK3 Kompetensi Tempat Kerja	0,176	K11 Bekerja Tim	0,225	0,040
		K12 Perencanaan dan Pengorganisasian	0,179	0,032
		K13 Berpikir Kreatif	0,161	0,028
		K14 Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	0,131	0,023
		K16 Penjadwalan dan Koordinasi	0,141	0,025
		K17 Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	0,116	0,020
		K18 Fundamental Bisnis	0,047	0,008
		K20 Kesadaran akan Keselamatan	1,000	0,094
TK4 Kompetensi Industrial secara Luas	0,094			

4.7.2 Pembobotan Kompetensi pada Manajer Personalia dan K3



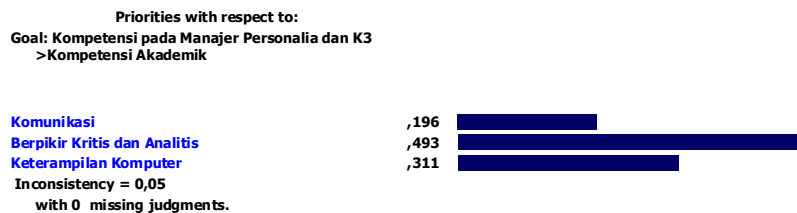
Gambar 4.8. Pembobotan Kompetensi Manajer Personalia dan K3

Manajer Personalia dan K3 memiliki kompetensi pada kelima tier kompetensi (Gambar 4.8). Inkonsistensi pembobotan mencapai 0,08 yang berarti valid. Tier kompetensi dengan bobot tertinggi adalah Kompetensi Akademik (0,331), kemudian Kompetensi Efektivitas Pribadi (0,256), Kompetensi Industrial Sektoral (0,155), Kompetensi Industrial secara Luas (0,145), dan Kompetensi Tempat Kerja (0,114).



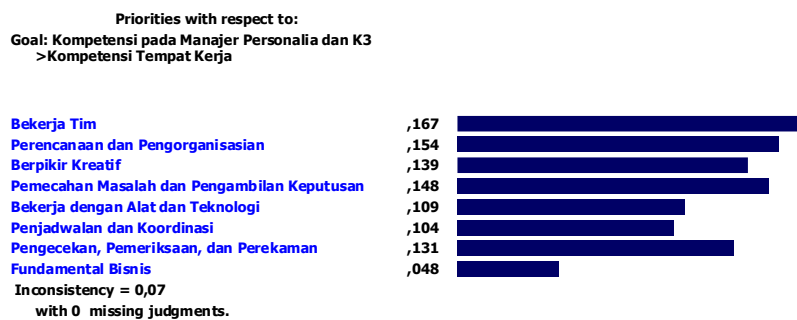
Gambar 4.9. Pembobotan Kompetensi Efektivitas Pribadi Manajer Personalia K3

Inkonsistensi pembobotan pada Kompetensi Efektivitas Pribadi (Gambar 4.9) menunjukkan valid (0,09). Kompetensi dengan bobot terbesar adalah Integritas (0,249), kemudian Profesionalisme (0,158). Dapat Dipercaya dan Diandalkan (0,155), Keterampilan Interpersonal (0,135), Pembelajaran Berkelanjutan (0,114), Inisiatif (0,104), dan Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas (0,086).



Gambar 4.10. Pembobotan Kompetensi Akademik Manajer Personalia dan K3

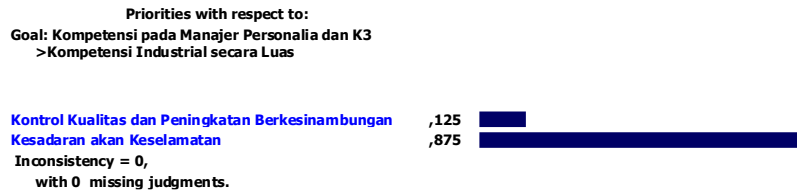
Tier Kompetensi Akademik memiliki inkonsistensi pembobotan yang valid (0,05) (Gambar 4.10). Kompetensi mulai dari yang paling besar bobotnya adalah Berpikir Kritis dan Analitis (0,493), Keterampilan Komputer (0,311), kemudian Komunikasi (0,196)



Gambar 4.11. Pembobotan Kompetensi Tempat Kerja Manajer Personalia dan K3

Kompetensi Tempat Kerja memiliki inkonsistensi 0,07 yang berarti pembobotan valid. Bobot kompetensi mulai dari tertinggi ke terendah antara lain Bekerja Tim (0,167), Perencanaan dan Pengorganisasian (0,154), Pemecahan Masalah dan Pengambilan

Keputusan (0,148), Berpikir Kreatif (0,139), Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman (0,131), Bekerja dengan Alat dan Teknologi (0,109), Penjadwalan dan Koordinasi (0,104), dan Fundamental Bisnis (0,048).



Gambar 4.12. Pembobotan Kompetensi Industrial secara Luas Manajer Personalia & K3
 Inkonsistensi Kompetensi Industrial secara Luas ternyata 0,00. Bobot kompetensi Kesadaran akan Keselamatan sebesar 0,875 dan Kontrol Kualitas dan Peningkatan Berkesinambungan sebesar 0,125. Sedangkan Kompetensi Industrial Sektoral tidak dapat dibobotkan dengan *pairwise comparison* karena hanya mencakup satu kompetensi.

Rekapitulasi *global weights* untuk kompetensi Manajer Personalia dan K3 adalah sebagai berikut:

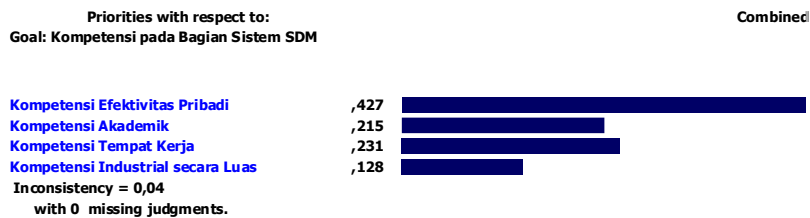
Tabel 4.13 Rekapitulasi *Global Weights* Manajer Personalia dan K3

Tier Kompetensi	Local Weights	Kompetensi	Local Weights	Global Weights
TK1 Kompetensi Efektivitas Pribadi	0,256	K1 Keterampilan Interpersonal	0,135	0,035
		K2 Integritas	0,249	0,064
		K3 Profesionalisme	0,158	0,040
		K4 Inisiatif	0,104	0,027
		K5 Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	0,086	0,022
		K6 Dapat Dipercaya dan Diandalkan	0,155	0,040
		K7 Pembelajaran Berkelanjutan	0,114	0,029
TK2 Kompetensi Akademik	0,331	K8 Komunikasi	0,196	0,065
		K9 Berpikir Kritis dan Analitis	0,493	0,163
		K10 Keterampilan Komputer	0,311	0,103
TK3 Kompetensi Tempat Kerja	0,114	K11 Bekerja Tim	0,167	0,019
		K12 Perencanaan dan Pengorganisasian	0,154	0,018
		K13 Berpikir Kreatif	0,139	0,016
		K14 Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	0,148	0,017
		K15 Bekerja dengan Alat dan Teknologi	0,109	0,012
		K16 Penjadwalan dan Koordinasi	0,104	0,012

Tabel 4.13 Rekapitulasi Global Weights Manajer Personalia dan K3 (lanjutan)

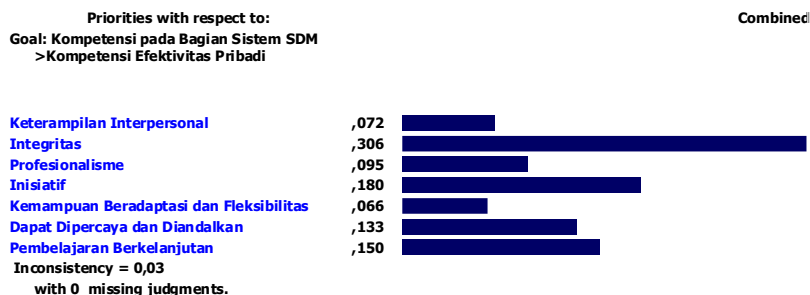
Tier Kompetensi	Local Weights	Kompetensi	Local Weights	Global Weights
TK4	0,145	K17	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	0,131
		K18	Fundamental Bisnis	0,048
		K19	Kontrol Kualitas dan Peningkatan Berkesinambungan	0,125
TK5	0,155	K20	Kesadaran akan Keselamatan	0,875
		K21	Operasi Lapangan	1,000

4.7.3 Pembobotan Kompetensi pada Seksi Sistem SDM



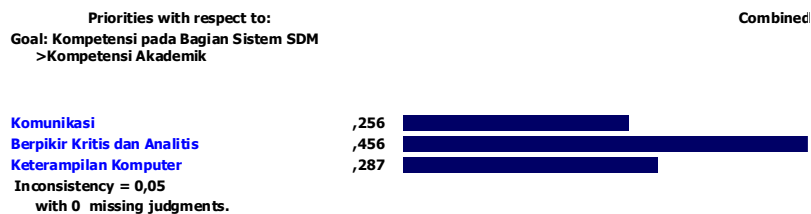
Gambar 4.13. Pembobotan Kompetensi Sistem SDM

Berdasarkan hasil analisis pada Gambar 4.13, diketahui bahwa inkonsistensi *pairwise comparison* antar tier kompetensi sebesar 0,04. Hal ini menunjukkan bahwa data ini valid karena tingkat inkonsistensi yang dihasilkan berada di bawah 0,1 (10%). Kompetensi Efektivitas Pribadi menjadi kriteria utama dengan *local weight* 0,427, kemudian Kompetensi Tempat Kerja (0,231), Kompetensi Akademik (0,215), dan Kompetensi Industrial secara Luas (0,128).



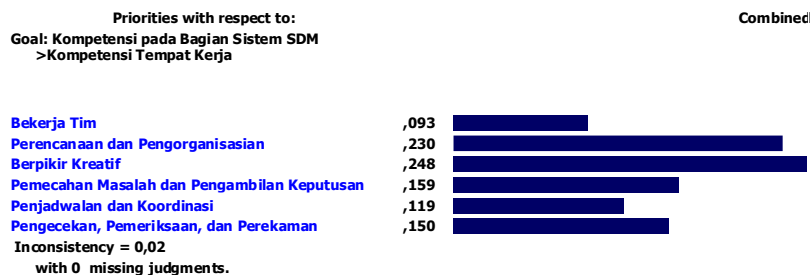
Gambar 4.14. Pembobotan Kompetensi Efektivitas Pribadi Sistem SDM

Tingkat inkonsistensi pada tier Kompetensi Efektivitas Pribadi mengindikasikan data valid (0,03) (Gambar 4.14). Kompetensi berbobot terbesar adalah Integritas (0,306), kemudian Inisiatif (0,180), Pembelajaran Berkelanjutan (0,150), Dapat Dipercaya dan Diandalkan (0,133), Profesionalisme (0,095), Keterampilan Interpersonal (0,072), dan Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas (0,066).



Gambar 4.15. Pembobotan Kompetensi Akademik Sistem SDM

Pada Kompetensi Akademik (inkonsistensi 0,05), kompetensi dengan bobot tertinggi adalah Berpikir Kritis dan Analitis (0,456), kemudian Keterampilan Komputer (0,287), dan Komunikasi (0,256).



Gambar 4.16. Pembobotan Kompetensi Tempat Kerja Sistem SDM

Kompetensi Tempat Kerja memiliki tingkat inkonsistensi sebesar 0,02 (valid). Bobot kompetensi yang tertinggi adalah Berpikir Kreatif (0,248). Kemudian diikuti Perencanaan dan Pengorganisasian (0,230), Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan (0,159), Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman (0,150), Penjadwalan dan Koordinasi (0,119), dan Bekerja Tim (0,093).

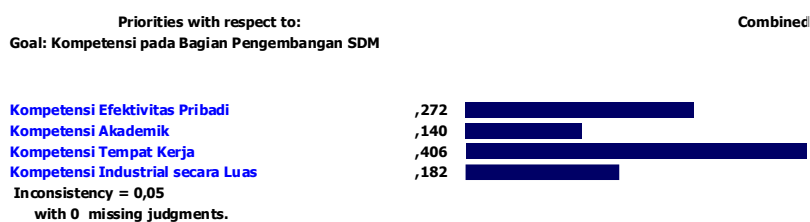
Tier kompetensi keempat, yaitu Kompetensi Industrial secara Luas tidak dapat dilakukan pembobotan dengan *pairwise comparison* karena hanya terdiri atas satu kompetensi. Dengan begitu, bobot kompetensi Kesadaran akan Keselamatan adalah 1 atau 100%.

Berdasarkan pembobotan di atas, peneliti menyusun rekapitulasi *global weights* yang didapatkan dari perkalian *local weight* tier kompetensi dengan *local weight* kompetensi. Hasil rekapitulasi *global weights* sesuai dengan Tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.14 Rekapitulasi *Global Weights* Sistem SDM

Tier Kompetensi	Local Weights	Kompetensi	Local Weights	Global Weights
TK1 Kompetensi Efektivitas Pribadi	0,427	K1 Keterampilan Interpersonal	0,072	0,031
		K2 Integritas	0,306	0,131
		K3 Profesionalisme	0,095	0,041
		K4 Inisiatif	0,180	0,077
		K5 Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	0,066	0,028
		K6 Dapat Dipercaya dan Diandalkan	0,133	0,057
		K7 Pembelajaran Berkelanjutan	0,150	0,064
TK2 Kompetensi Akademik	0,215	K8 Komunikasi	0,256	0,055
		K9 Berpikir Kritis dan Analitis	0,456	0,098
		K10 Keterampilan Komputer	0,287	0,062
TK3 Kompetensi Tempat Kerja	0,231	K11 Bekerja Tim	0,093	0,021
		K12 Perencanaan dan Pengorganisasian	0,230	0,053
		K13 Berpikir Kreatif	0,248	0,057
		K14 Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	0,159	0,037
		K16 Penjadwalan dan Koordinasi	0,119	0,027
		K17 Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	0,150	0,035
		K20 Kesadaran akan Keselamatan	1,000	0,128
TK4 Kompetensi Industrial secara Luas	0,128			

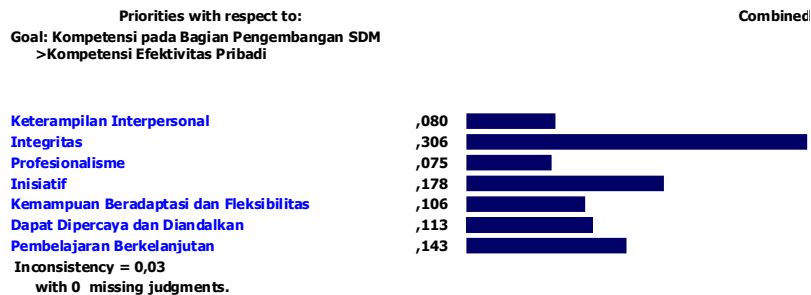
4.7.4 Pembobotan Kompetensi pada Seksi Pengembangan SDM



Gambar 4.17. Pembobotan Kompetensi Pengembangan SDM

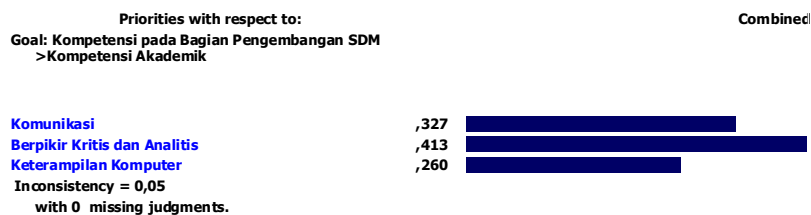
Pada Seksi Pengembangan SDM, tier kompetensi yang memiliki bobot tertinggi adalah Kompetensi Tempat Kerja (0,406) (Gambar 4.17). Kemudian disusul dengan Kompetensi Efektivitas Pribadi (0,272), Kompetensi Industrial secara Luas (0,182), dan

Kompetensi Akademik (0,140). Tingkat inkonsistensi pembobotan sebesar 0,05 yang berarti pembobotan valid.



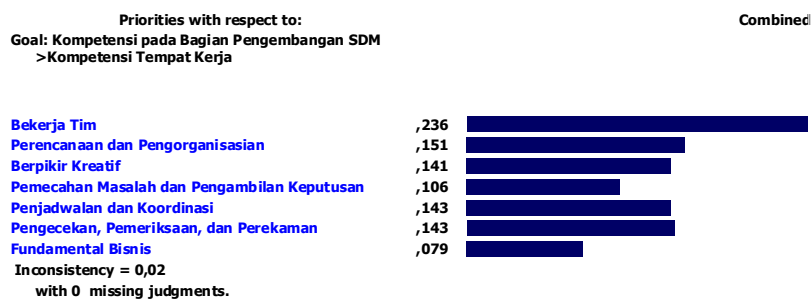
Gambar 4.18. Pembobotan Kompetensi Efektivitas Pribadi Pengembangan SDM

Dengan inkonsistensi 0,03, tier kompetensi Efektivitas Pribadi pada Seksi Pengembangan SDM (Gambar 4.18) didominasi oleh kompetensi Integritas dengan bobot 0,306. Kemudian diikuti dengan Inisiatif (0,178), Pembelajaran Berkelanjutan (0,143), Dapat Dipercaya dan Diandalkan (0,113), Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas (0,106), Keterampilan Interpersonal (0,080), dan Profesionalisme (0,075).



Gambar 4.19. Pembobotan Kompetensi Akademik Pengembangan SDM

Tier Kompetensi Akademik Bagian Pengembangan SDM memiliki tingkat inkonsistensi 0,05 (valid). Bobot kompetensi terbesar adalah Berpikir Kritis dan Analitis (0,413) yang kemudian diikuti dengan Komunikasi (0,327) dan Keterampilan Komputer (0,260) (Gambar 4.19).



Gambar 4.20. Pembobotan Kompetensi Tempat Kerja Pengembangan SDM

Inkonsistensi sebesar 0,02 pada tier kompetensi Tempat Kerja berarti pembobotan yang dilakukan tergolong valid (Gambar 4.20). Kompetensi dengan bobot mulai dari yang terbesar adalah Bekerja Tim (0,236), Perencanaan dan Pengorganisasian (0,151), Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman (0,143), Penjadwalan dan Koordinasi (0,143), Berpikir Kreatif (0,141), Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan (0,106), dan Fundamental Bisnis (0,079).

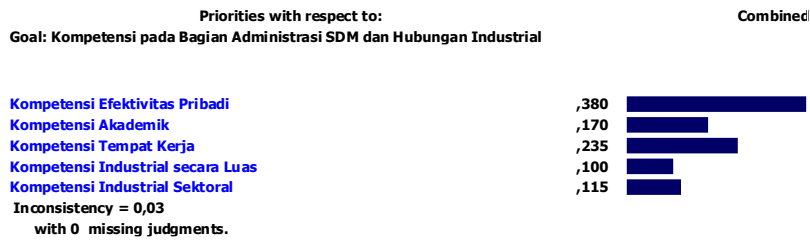
Tier Kompetensi Industrial secara Luas tidak dapat dibobotkan berpasangan. Sehingga bobot kompetensi Kesadaran akan Keselamatan dinilai sebesar 1,00.

Hasil pembobotan kemudian dikalkulasi dan dirumuskan ke dalam Tabel 4.15 yang memuat *global weights* untuk kompetensi-kompetensi di bagian ini. Hasil rekapitulasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15 Rekapitulasi *Global Weights* Pengembangan SDM

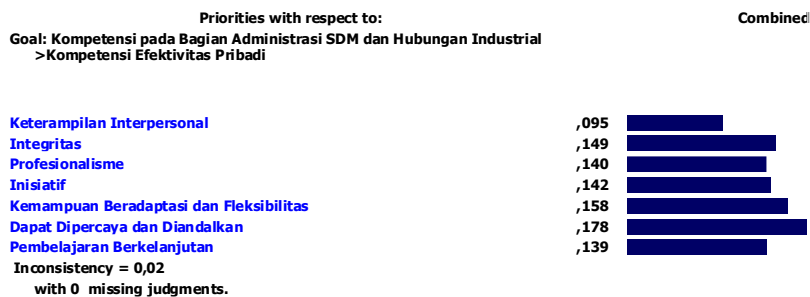
Tier Kompetensi	Local Weights	Kompetensi	Local Weights	Global Weights
TK1 Kompetensi Efektivitas Pribadi	0,272	K1 Keterampilan Interpersonal	0,080	0,022
		K2 Integritas	0,306	0,083
		K3 Profesionalisme	0,075	0,020
		K4 Inisiatif	0,178	0,048
		K5 Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	0,106	0,029
		K6 Dapat Dipercaya dan Diandalkan	0,113	0,031
		K7 Pembelajaran Berkelanjutan	0,143	0,039
TK2 Kompetensi Akademik	0,140	K8 Komunikasi	0,327	0,046
		K9 Berpikir Kritis dan Analitis	0,413	0,058
		K10 Keterampilan Komputer	0,260	0,036
TK3 Kompetensi Tempat Kerja	0,406	K11 Bekerja Tim	0,236	0,096
		K12 Perencanaan dan Pengorganisasian	0,151	0,061
		K13 Berpikir Kreatif	0,141	0,057
		K14 Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	0,106	0,043
		K16 Penjadwalan dan Koordinasi	0,143	0,058
		K17 Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	0,143	0,058
		K18 Fundamental Bisnis	0,079	0,032
		K20 Kesadaran akan Keselamatan	1,000	0,182
TK4 Kompetensi Industrial secara Luas	0,128			

4.7.5 Pembobotan Kompetensi pada Seksi Administrasi SDM dan Hubungan Industrial



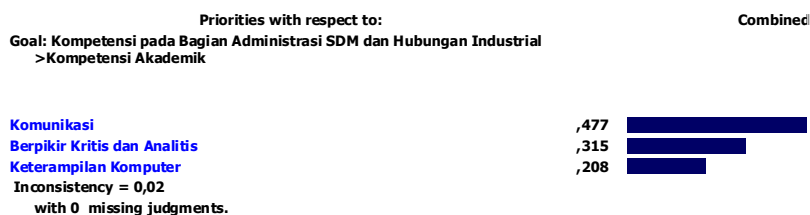
Gambar 4.21. Pembobotan Kompetensi Administrasi SDM

Seksi Administrasi SDM dan Hubungan Industrial memiliki bobot tier kompetensi terbesar pada Keterampilan Efektivitas Pribadi (0,380). Kemudian diikuti Keterampilan Tempat Kerja (0,235), Keterampilan Akademik (0,170), Keterampilan Industrial Sektoral (0,115), dan Kompetensi Industrial secara Luas (0,100) (Gambar 4.21). Inkonsistensi *pairwise comparison* pada tahap ini adalah sebesar 0,03 sehingga dapat dikatakan bahwa pembobotan valid.



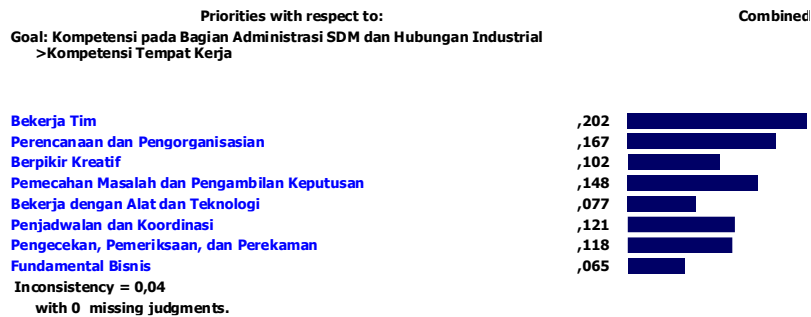
Gambar 4.22. Pembobotan Kompetensi Efektivitas Pribadi Administrasi SDM

Tier Kompetensi Efektivitas Pribadi dengan tingkat inkonsistensi 0,02 (valid) menempatkan kompetensi Dapat Dipercaya dan Diandalkan sebagai kompetensi berbobot terbesar (0,178) (Gambar 4.23). Kemudian, terdapat Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas (0,158), Integritas (0,149), Inisiatif (0,142), Profesionalisme (0,140), Pembelajaran Berkelanjutan (0,139), dan Keterampilan Interpersonal (0,095).



Gambar 4.23. Pembobotan Kompetensi Akademik Administrasi SDM

Pada pembobotan tier Kompetensi Akademik (Gambar 4.23), inkonsistensinya sebesar 0,02 (valid). Bobot per kompetensi antara lain Komunikasi (0,477), Berpikir Kritis dan Analitis (0,315), dan Keterampilan Komputer (0,208).



Gambar 4.24. Pembobotan Kompetensi Tempat Kerja Administrasi SDM

Pad tier ketiga (Gambar 4.24), Kompetensi Tempat Kerja, inkonsistensinya sebesar 0,04 atau berarti data valid. Bobot kompetensi yang dihasilkan antara lain Bekerja Tim (0,202), Perencanaan dan Pengorganisasian (0,167), Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan (0,148), Penjadwalan dan Koordinasi (0,121), Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman (0,118), Berpikir Kreatif (0,102), Bekerja dengan Alat dan Teknologi (0,077), dan Fundamental Bisnis (0,065).

Tier Kompetensi Industrial secara Luas dan Industrial Sektoral hanya memiliki masing-masing satu faktor atau kompetensi di dalamnya. Sehingga, kompetensi tersebut diberi bobot 1,00. Rekapitulasi *global weights* yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

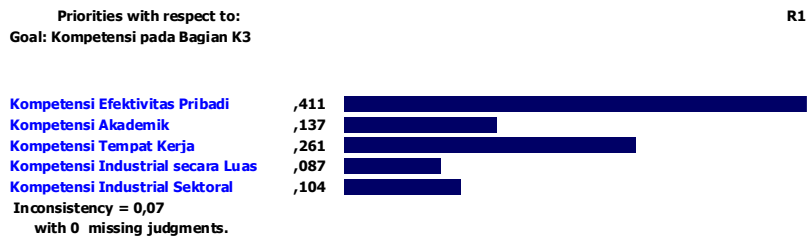
Tabel 4.16 Rekapitulasi *Global Weights* Administrasi SDM

Tier	Kompetensi	Local Weights	Kompetensi	Local Weights	Global Weights	
TK1	Kompetensi Efektivitas Pribadi	0,380	K1	Keterampilan Interpersonal	0,095	0,036
			K2	Integritas	0,149	0,057
			K3	Profesionalisme	0,140	0,053
			K4	Inisiatif	0,142	0,054
			K5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	0,158	0,060
			K6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan	0,178	0,068
			K7	Pembelajaran Berkelanjutan	0,139	0,053
TK2	Kompetensi Akademik	0,170	K8	Komunikasi	0,477	0,081
			K9	Berpikir Kritis dan Analitis	0,315	0,054
			K10	Keterampilan Komputer	0,208	0,035

Tabel 4.16 Rekapitulasi *Global Weights* Administrasi SDM (lanjutan)

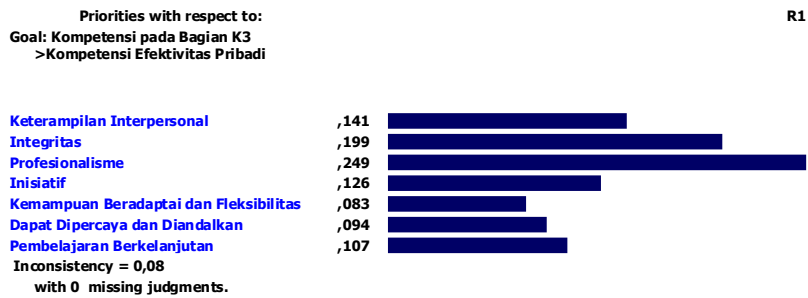
Tier	Kompetensi	Local Weights	Kompetensi	Local Weights	Global Weights	
TK3	Kompetensi Tempat Kerja	0,235	K11	Bekerja Tim	0,202	0,047
			K12	Perencanaan dan Pengorganisasian	0,167	0,039
			K13	Berpikir Kreatif	0,102	0,024
			K14	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	0,148	0,035
			K15	Bekerja dengan Alat dan Teknologi	0,077	0,018
			K16	Penjadwalan dan Koordinasi	0,121	0,028
			K17	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	0,118	0,028
			K18	Fundamental Bisnis	0,065	0,015
TK4	Kompetensi Industrial secara Luas	0,100	K20	Kesadaran akan Keselamatan	1,000	0,100
TK5	Kompetensi Industrial Sektoral	0,115	K21	Operasi Lapangan	1,000	0,115

4.7.6 Pembobotan Kompetensi pada Seksi K3



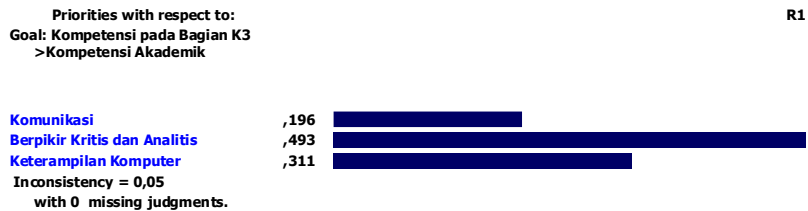
Gambar 4.25. Pembobotan Kompetensi K3

Pada Bagian K3, tier kompetensi dengan bobot terbesar adalah Kompetensi Efektivita Pribadi (0,411), kemudian diikuti dengan Kompetensi Tempat Kerja (0,261), Kompetensi Akademik (0,137), Kompetensi Industrial Sektoral (0,104), dan Kompetensi Industrial secara Luas (0,087). Inkonsistensi yang dihasilkan sebesar 0,07, maka artinya pembobotan valid (Gambar 4.25).



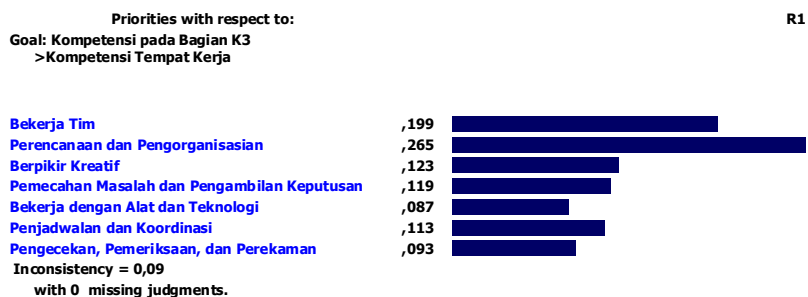
Gambar 4.26. Pembobotan Kompetensi Efektivitas Pribadi K3

Pada Kompetensi Efektivitas Pribadi, inkonsistensi data pembobotan sebesar 0,08 (valid). Kompetensi dengan bobot terbesar ke terkecil antara lain Profesionalisme (0,249), Integritas (0,199), Keterampilan Interpersonal (0,141), Inisiatif (0,126), Pembelajaran Berkelanjutan (0,107), Dapat Dipercaya dan Diandalkan (0,094), dan Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas (0,083) (Gambar 4.26).



Gambar 4.27. Pembobotan Kompetensi Akademik K3

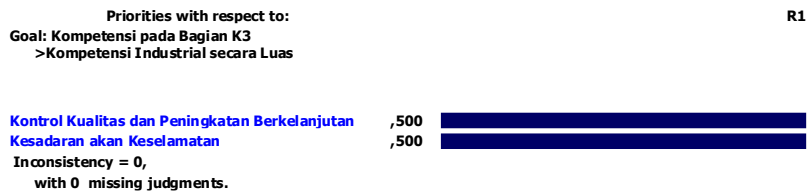
Kompetensi yang paling berbobot pada Kompetensi Akademik adalah Berpikir Kritis dan Analitis dengan bobot 0,493, kemudian diikuti Keterampilan Komputer (0,311) dan Komunikasi (0,196). Inkonsistensi pada bagian ini sebesar 0,05, artinya pembobotan valid (Gambar 4.27).



Gambar 4.28. Pembobotan Kompetensi Tempat Kerja K3

Inkonsistensi Kompetensi Tempat Kerja sebesar 0,09 (Gambar 4.28). Kompetensi yang memiliki bobot tertinggi adalah Perencanaan dan Pengorganisasian (0,265), kemudian diikuti Bekerja Tim (0,199), Berpikir Kreatif (0,123), Pemecahan Masalah dan

Pengambilan Keputusan (0,119), Penjadwalan dan Koordinasi (0,113), Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman (0,093), dan Bekerja dengan Alat dan Teknologi (0,087).



Gambar 4.29. Pembobotan Kompetensi Industrial secara Luas K3

Dari dua kompetensi yang terdapat pada Kompetensi Industrial secara Luas, keduanya berbobot setara (0,500) (Gambar 4.29). Sedangkan, pada Kompetensi Industrial Sektoral, hanya terdapat satu kompetensi, yaitu Operasi Lapangan. Hal ini menyebabkan tidak dapat dilakukan *pairwise comparison*. Sehingga bobot Operasi Lapangan sebesar 1.

Rekapitulasi *global weights* untuk masing-masing kompetensi Bagian K3 adalah sebagai berikut:

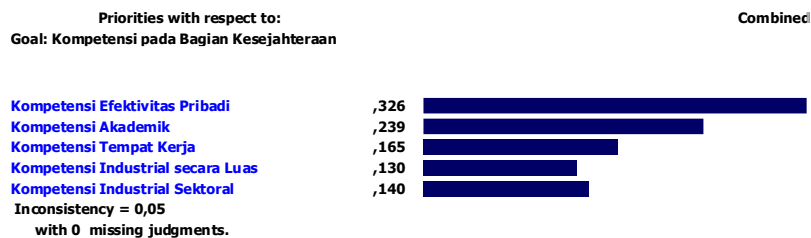
Tabel 4.17 Rekapitulasi *Global Weights* K3

Tier	Kompetensi	Local Weights	Kompetensi	Local Weights	Global Weights	
TK1	Kompetensi Efektivitas Pribadi	0,411	K1	Keterampilan Interpersonal	0,141	0,058
			K2	Integritas	0,199	0,082
			K3	Profesionalisme	0,249	0,102
			K4	Inisiatif	0,126	0,052
			K5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	0,083	0,034
			K6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan	0,094	0,039
			K7	Pembelajaran Berkelanjutan	0,107	0,044
TK2	Kompetensi Akademik	0,137	K8	Komunikasi	0,196	0,027
			K9	Berpikir Kritis dan Analitis	0,493	0,068
			K10	Keterampilan Komputer	0,311	0,043
TK3	Kompetensi Tempat Kerja	0,261	K11	Bekerja Tim	0,199	0,052
			K12	Perencanaan dan Pengorganisasian	0,265	0,069
			K13	Berpikir Kreatif	0,123	0,032
			K14	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	0,119	0,031
			K15	Bekerja dengan Alat dan Teknologi	0,087	0,023
			K16	Penjadwalan dan Koordinasi	0,113	0,029

Tabel 4.17 Rekapitulasi Global Weights K3 (lanjutan)

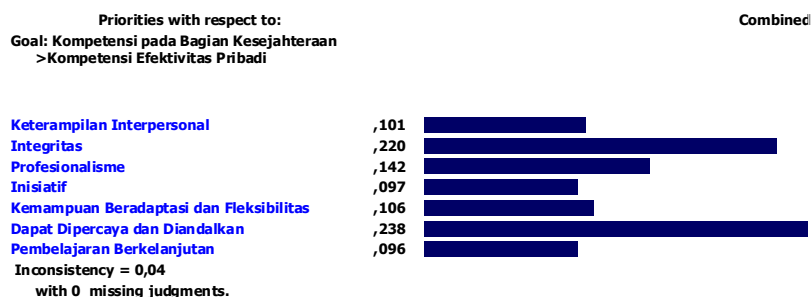
Tier	Kompetensi	Local Weights	Kompetensi	Local Weights	Global Weights	
			K17	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	0,093	0,024
TK4	Kompetensi Industrial secara Luas	0,087	K19	Kontrol Kualitas dan Peningkatan Berkesinambungan	0,500	0,044
			K20	Kesadaran akan Keselamatan	0,500	0,044
			K21	Operasi Lapangan	1,000	0,104
TK5	Kompetensi Industrial Sektoral	0,104				

4.7.7 Pembobotan Kompetensi pada Seksi Kesejahteraan



Gambar 4.30. Pembobotan Kompetensi Kesejahteraan

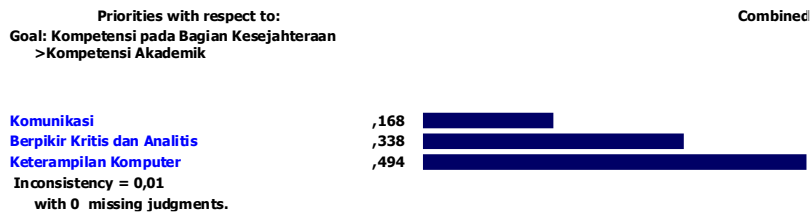
Pada Seksi Kesejahteraan, terdapat lima tier kompetensi. Proses pembobotan menghasilkan inkonsistensi 0,04 yang berarti valid (kurang dari atau sama dengan 10%) (Gambar 4.30). Bobot tier kompetensi mulai dari yang terbesar ke yang terkecil adalah Kompetensi Efektivitas Pribadi (0,326), Kompetensi Akademik (0,239), Kompetensi Tempat Kerja (0,165), Kompetensi Industrial Sektoral (0,140), dan Kompetensi Industrial secara Luas (0,130).



Gambar 4.31. Pembobotan Kompetensi Efektivitas Pribadi Kesejahteraan

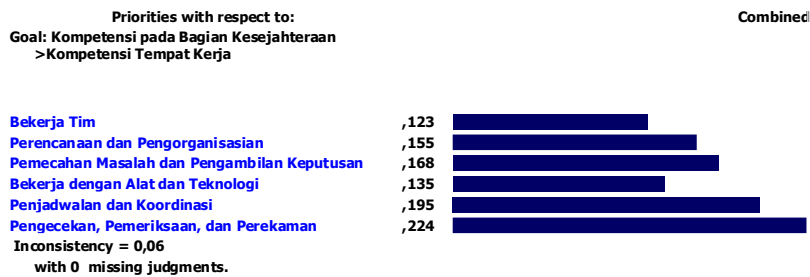
Tier Kompetensi Efektivitas Pribadi memiliki konsistensi pembobotan sebesar 0,04 (valid) (Gambar 4.31). Kompetensi berbobot terbesar adalah Dapat Dipercaya dan Diandalkan (0,238), kemudian diikuti Integritas (0,220), Profesionalisme (0,142),

Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas (0,106), Keterampilan Interpersonal (0,101), Inisiatif (0,097), dan Pembelajaran Berkelanjutan (0,096).



Gambar 4.32. Pembobotan Kompetensi Akademik Kesejahteraan

Inkonsistensi pada pembobotan tier kedua ini sebesar 0,01 (Gambar 4.32). Bobot kompetensinya antara lain Keterampilan Komputer (0,494), Berpikir Kritis dan Analitis (0,338), Komunikasi (0,168).



Gambar 4.33. Pembobotan Kompetensi Tempat Kerja Kesejahteraan

Inkonsistensi pada proses *pairwise comparison* di tier Kompetensi Tempat Kerja sebesar 0,06 yang berarti valid (Gambar 4.33). Kompetensi dan bobot masing-masing antara lain Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman (0,224), Penjadwalan dan Koordinasi (0,195), Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan (0,168), Perencanaan dan Pengorganisasian (0,155), Bekerja dengan Alat dan Teknologi (0,135), dan Bekerja Tim (0,123).

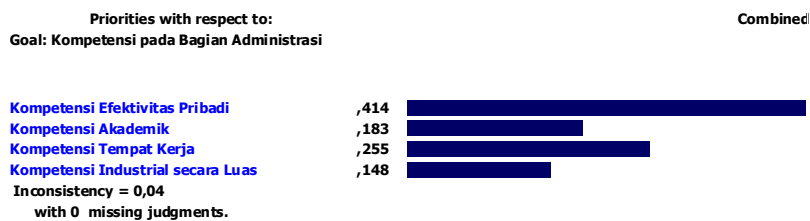
Dua tier lainnya, yaitu Kompetensi Industrial secara Luas dan Industrial Sektoral hanya memiliki masing-masing 1 kompetensi, sehingga tidak dapat dibobotkan dengan *pairwise comparison*.

Hasil rekapitulasi *global weights* pada Bagian Kesejahteraan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18 Rekapitulasi *Global Weights* Kesejahteraan

Tier	Kompetensi	Local Weights	Kompetensi	Local Weights	Global Weights	
TK1	Kompetensi Efektivitas Pribadi	0,326	K1	Keterampilan Interpersonal	0,101	0,033
			K2	Integritas	0,220	0,072
			K3	Profesionalisme	0,142	0,046
			K4	Inisiatif	0,097	0,032
			K5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	0,106	0,035
			K6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan	0,238	0,078
			K7	Pembelajaran Berkelanjutan	0,096	0,031
TK2	Kompetensi Akademik	0,239	K8	Komunikasi	0,168	0,040
			K9	Berpikir Kritis dan Analitis	0,338	0,081
			K10	Keterampilan Komputer	0,494	0,118
TK3	Kompetensi Tempat Kerja	0,165	K11	Bekerja Tim	0,123	0,020
			K12	Perencanaan dan Pengorganisasian	0,155	0,026
			K13	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	0,168	0,028
			K14	Bekerja dengan Alat dan Teknologi	0,135	0,022
			K16	Penjadwalan dan Koordinasi	0,195	0,032
			K17	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	0,224	0,037
			K20	Kesadaran akan Keselamatan	1,000	0,130
TK4	Kompetensi Industrial secara Luas	0,130	K20	Kesadaran akan Keselamatan	1,000	0,130
TK5	Kompetensi Industrial Sektoral	0,140	K21	Operasi Lapangan	1,000	0,140

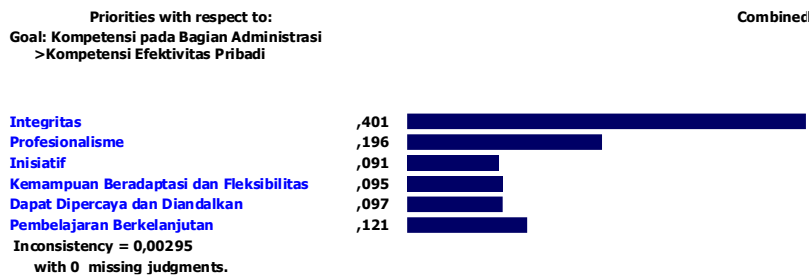
4.7.8 Pembobotan Kompetensi pada Staf Administrasi



Gambar 4.34. Pembobotan Kompetensi Administrasi

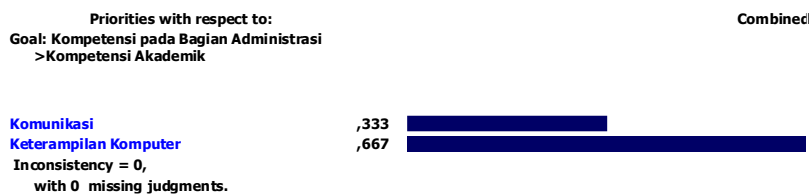
Bagian Staf Administrasi menempatkan Kompetensi Efektivitas Pribadi dengan bobot tertinggi (0,414), kemudian diikuti Kompetensi Tempat Kerja (0,255), Kompetensi

Akademik (0,183), dan Kompetensi Industrial secara Luas (0,148). Tingkat inkonsistensinya yang sebesar 0,04 menandakan bahwa pembobotan tersebut valid.



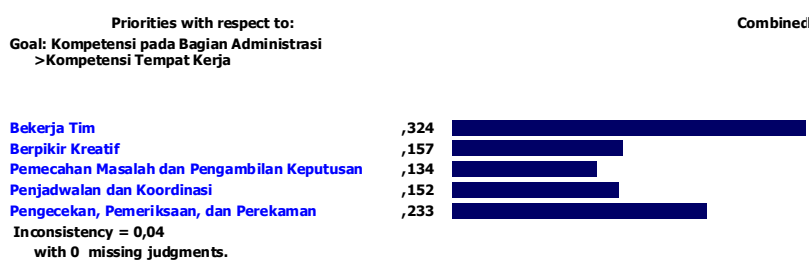
Gambar 4.35. Pembobotan Kompetensi Efektivitas Pribadi Administrasi

Pada Gambar 4.35, didapatkan data pembobotan pada Kompetensi Efektivitas Pribadi. Bobot kompetensi mulai dari terbesar ke terkecil antara lain Integritas (0,401), Profesionalisme (0,196), Pembelajaran Berkelanjutan (0,121), Dapat Dipercaya dan Diandalkan (0,097), Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas (0,095), dan Inisiatif (0,091).



Gambar 4.36. Pembobotan Kompetensi Akademik Administrasi

Pada pembobotan ini, terdapat dua kompetensi yaitu Keterampilan Komputer (0,667) dan Komunikasi (0,333). Tingkat inkonsistensi pembobotan sebesar 0.



Gambar 4.37. Pembobotan Kompetensi Tempat Kerja Administrasi

Dengan inkonsistensi 0,04 (valid), kompetensi dengan bobot paling besar di Kompetensi Tempat Kerja Bagian Administrasi adalah Bekerja Tim (0,324). Kemudian, diikuti Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman (0,233), Berpikir Kreatif (0,157),

Penjadwalan dan Koordinasi (0,152), dan Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan (0,134).

Rekapitulasi *global weights* Bagian Administrasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.19 Rekapitulasi *Global Weights* Administrasi

Tier	Kompetensi	Local Weights	Kompetensi	Local Weights	Global Weights	
TK1	Kompetensi Efektivitas Pribadi	0,414	K1	Integritas	0,401	0,166
			K2	Profesionalisme	0,196	0,081
			K3	Inisiatif	0,091	0,038
			K4	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	0,095	0,039
			K5	Dapat Dipercaya dan Diandalkan	0,097	0,040
			K6	Pembelajaran Berkelanjutan	0,121	0,050
TK2	Kompetensi Akademik	0,183	K9	Berpikir Kritis dan Analitis	0,333	0,061
			K10	Keterampilan Komputer	0,667	0,122
TK3	Kompetensi Tempat Kerja	0,255	K11	Bekerja Tim	0,324	0,083
			K13	Berpikir Kreatif	0,157	0,040
			K14	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	0,134	0,034
			K16	Penjadwalan dan Koordinasi	0,152	0,039
			K17	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	0,233	0,059
TK4	Kompetensi Industrial secara Luas	0,148	K20	Kesadaran akan Keselamatan	1,000	0,148

4.8 Penilaian Ketercapaian Kompetensi

Penilaian ketercapaian kompetensi karyawan Sub Direktorat Kelola SDM dilakukan dengan kuesioner online yang disebarakan kepada 28 orang. Pengumpulan data dilakukan pada 11-22 November 2019. 28 orang responden berasal dari 8 bagian yang menjadi objek penelitian.

Masing-masing bagian terdiri atas 1 hingga 6 karyawan. Jika terdapat lebih dari satu responden pada satu bagian tertentu, penilaian tunggal ditarik dengan merata-rata nilai perorangan untuk mendapatkan nilai per bagian. Tabel 20 menunjukkan rekap hasil penilaian pada bagian Manajer Sistem dan Pengembangan SDM, Manajer Personalia dan K3, Sistem SDM, Pengembangan SDM, Administrasi SDM dan Hubungan Industrial, K3, Kesejahteraan, dan Administrasi.

Tabel 4.20 Hasil Penilaian Ketercapaian Kompetensi

Kompetensi	Penilaian Ketercapaian							
	Sistem dan Pengembangan SDM			Personalia dan K3			Administrasi	
	Manajer	Sistem SDM	Pengembangan SDM	Manajer	Adm. SDM dan Hubungan Industrial	K3	Kesejahteraan	
Kompetensi Efektivitas Pribadi								
K1	4,80	3,17	3,03	3,30	4,08	3,45	3,74	
K2	4,80	3,62	3,17	4,87	3,83	3,53	3,75	3,81
K3	3,20	3,15	3,00	4,73	3,80	3,30	3,68	3,50
K4	4,10	3,33	2,84	4,13	4,12	3,52	3,60	3,46
K5	3,30	3,28	2,90	3,37	4,05	3,52	3,80	3,29
K6	3,95	3,50	3,17	3,47	3,89	3,35	3,74	3,68
K7	4,80	3,22	2,81	3,30	4,13	3,83	3,64	3,36
Kompetensi Akademik								
K8	4,00	3,00	2,91	3,33	4,03	3,30	3,49	3,33
K9	4,10	3,05	2,56	3,43	3,88	3,31	3,74	
K10	3,95	3,58	3,10	3,97	4,05	3,48	3,32	3,58
Kompetensi Tempat Kerja								
K11	4,10	3,27	3,07	4,13	4,05	3,65	3,62	3,46
K12	4,85	3,12	2,58	4,13	3,86	3,31	3,72	
K13	4,00	3,03	2,72	3,30	3,84	3,27		3,25
K14	4,10	3,03	2,59	3,43	3,87	3,82	3,59	3,29
K15				3,30	3,89	3,88	3,25	

Tabel 4.20 Hasil Penilaian Ketercapaian Kompetensi (lanjutan)

Kompetensi	Penilaian Ketercapaian							
	Sistem dan Pengembangan SDM			Personalia dan K3			Administrasi	
	Manajer	Sistem SDM	Pengembangan SDM	Manajer	Adm. SDM dan Hubungan Industrial	K3	Kesejahteraan	
K16	4,00	3,03	2,69	4,13	4,00	3,30	3,35	3,50
K17	4,00	3,30	2,80	4,17	4,04	3,80	3,61	3,48
K18	4,70		2,61	3,43	3,84			
Kompetensi Industrial secara Luas								
K19				4,80		4,07		
K20	3,25	3,17	3,19	4,87	3,81	3,69	3,74	3,54
Kompetensi Industrial Sektoral								
K21				4,00	3,83	3,86	3,18	

4.9 Importance Performance Analysis (IPA)

Tahap ini merupakan analisis yang dilakukan untuk menganalisis tingkat kepentingan dan tingkat pencapaian kompetensi karyawan di Sub Direktorat Kelola SDM. Data tingkat kepentingan didapatkan dari hasil analisis kuesioner *pairwise comparison* dan tingkat kinerja didapatkan dari kuesioner 360 derajat *feedback* yang didapatkan dari 28 orang karyawan. Hasil *importance performance analysis* akan menentukan kompetensi mana yang harus ditingkatkan atau C. Untuk mendapatkan hasil tersebut, seluruh kompetensi dipetakan ke dalam grafik kuadran IPA yang terdiri atas kuadran I, kuadran II, kuadran III, dan kuadran IV.

Jika hasil analisis menunjukkan tingkat kepentingan kompetensi tinggi namun penilaian ketercapaian rendah, maka kompetensi tersebut termasuk ke dalam kuadran I dan perlu untuk ditingkatkan. Jika tingkat kepentingan dan penilaian kompetensinya tinggi, maka kompetensi tersebut masuk ke dalam kuadran II dan harus dipertahankan. Jika tingkat kepentingan rendah dan penilaian ketercapaian juga rendah, maka kompetensi tersebut masuk ke dalam kuadran III dan perlu dipertahankan. Dan jika tingkat kepentingan rendah dan tingkat ketercapaian kompetensi tinggi, maka kompetensi tersebut masuk ke dalam kuadran IV dan perlu dipertahankan.

Importance Performance Analysis (IPA) ini dibagi ke dalam 8 bagian seperti yang telah dirumuskan di tahapan sebelumnya. Dari hasil analisis ini, akan dapat memudahkan kebutuhan prioritas kompetensi yang perlu ditingkatkan. Sehingga, manajemen PT. X akan lebih mudah untuk mengambil langkah lanjutan, seperti pelatihan karyawan. Proses analisis IPA menggunakan *software SPSS* dilakukan pada 7-13 Desember 2019.

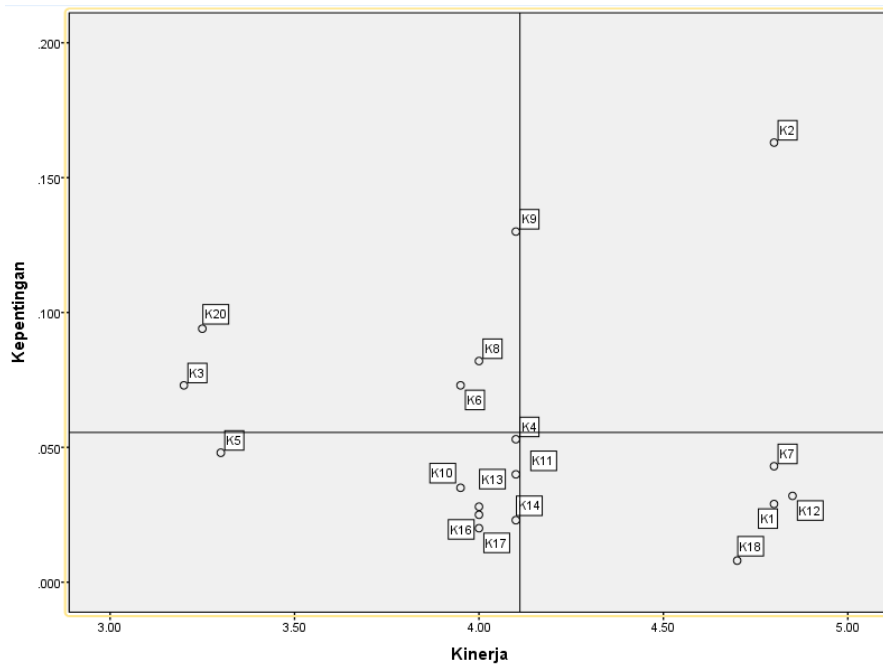
4.9.1 Pengolahan Data IPA Manajer Sistem dan Pengembangan SDM

Data IPA untuk Manajer Sistem dan Pengembangan SDM didapatkan dari pengukuran tingkat kepentingan yang dilakukan oleh Senior Manajer Kelola SDM dan penilaian atasan, rekan, diri sendiri, dan bawahan. Berikut merupakan data IPA Manajer Sistem dan Pengembangan SDM:

Tabel 4.21 Kepentingan dan Kinerja Manajer Sistem dan Pengembangan SDM

Kompetensi	Kepentingan	Kinerja
K1	0,029	4,80
K2	0,163	4,80
K3	0,073	3,20
K4	0,053	4,10
K5	0,048	3,30
K6	0,073	3,95
K7	0,043	4,80
K8	0,082	4,00
K9	0,130	4,10
K10	0,035	3,95
K11	0,040	4,10
K12	0,032	4,85
K13	0,028	4,00
K14	0,023	4,10
K16	0,025	4,00
K17	0,020	4,00
K18	0,008	4,70
K20	0,094	3,25
Rata-rata	0,056	4,11

Data input yang telah dirumuskan diolah dengan menggunakan *software* IBM SPSS dan didapatkan hasil seperti Gambar 4.38.



Gambar 4.38. Diagram IPA Manajer Sistem dan Pengembangan SDM

Berdasarkan Gambar 4.38, didapatkan hasil analisis IPA untuk Manajer Sistem dan Pengembangan SDM. Posisi kompetensi di kuadran IPA untuk Manajer Sistem dan Pengembangan SDM adalah sebagai berikut:

Tabel 4.22 Rekapitulasi Posisi Manajer Sistem dan Pengembangan SDM

Kuadran	Kode	Kompetensi	Status
Kuadran I	K3	Profesionalisme	Ditingkatkan
	K6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan	
	K8	Komunikasi	
	K9	Berpikir Kritis dan Analitis	
	K20	Kesadaran akan Keselamatan	
Kuadran II	K2	Integritas	Dipertahankan
Kuadran III	K4	Inisiatif	Dipertahankan
	K5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	
	K10	Keterampilan Komputer	
	K11	Bekerja Tim	
	K13	Berpikir Kreatif	
	K14	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	
	K16	Penjadwalan dan Koordinasi	
K17	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman		
Kuadran IV	K1	Keterampilan Interpersonal	Dipertahankan
	K7	Pembelajaran Berkelanjutan	
	K12	Perencanaan dan Pengorganisasian	
	K18	Fundamental Bisnis	

1. Kuadran I

Apabila tingkat kepentingan kompetensi tinggi namun kinerjanya rendah, maka kompetensi tersebut akan masuk ke kuadran I dan harus ditingkatkan. Pada Manajer Sistem dan Pengembangan SDM, kompetensi yang masuk ke dalam kuadran I antara lain Profesionalisme (K3), Dapat Dipercaya dan Diandalkan (K6), Komunikasi (K8), Berpikir Kritis dan Analitis (K9), Kesadaran akan Keselamatan (K20)

2. Kuadran II

Pada kuadran II ini, kompetensi yang termasuk di dalamnya Integritas (K2). Manajer Sistem dan Pengembangan SDM tidak perlu meningkatkan integritasnya dan lebih baik berfokus untuk mempertahankannya.

3. Kuadran III

Ada beberapa kompetensi yang masuk ke dalam kuadran III, yaitu Inisiatif (K4), Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas (K5), Keterampilan Komputer (K10), Bekerja Tim (K11), Berpikir Kreatif (K13), Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan (K14), Penjadwalan dan Koordinasi (K16), Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman (K17).

4. Kuadran IV

Di kuadran ini ada beberapa kompetensi yang sebenarnya memiliki tingkat kepentingan yang rendah tapi memiliki kinerja yang tinggi, sehingga perlu untuk dipertahankan atau tidak perlu mendapat respon atau tindakan tertentu. Kompetensi tersebut antara lain Keterampilan Interpersonal (K1), Pembelajaran Berkelanjutan (K7), Perencanaan dan Pengorganisasian (K12), dan Fundamental Bisnis (K18)

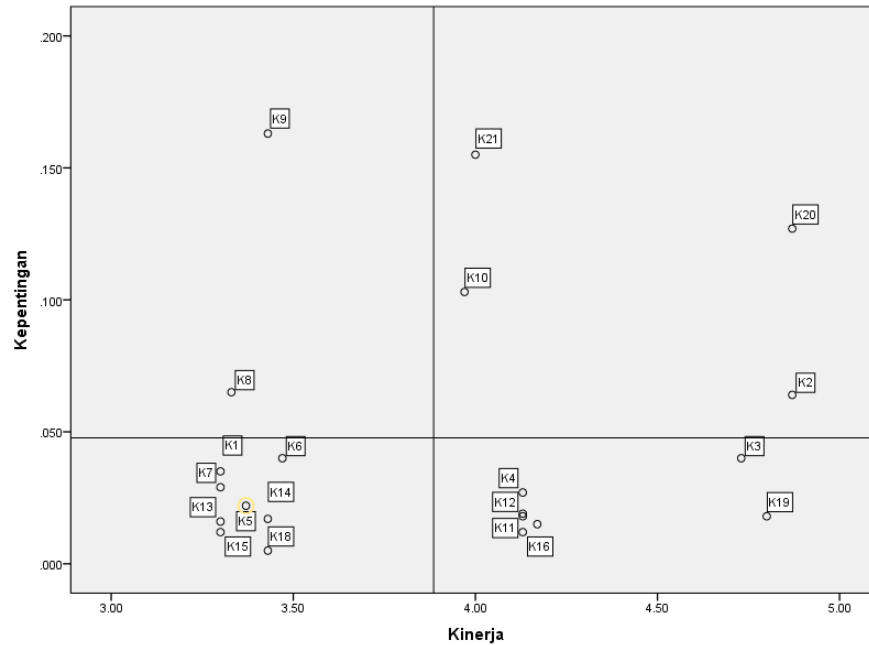
4.9.2 Pengolahan Data IPA Manajer Personalia dan K3

Diagram kuadran IPA disusun berdasarkan data tingkat kepentingan dan tingkat kinerja yang disusun pada Tabel 4.23 sebagai berikut:

Tabel 4.23 Tingkat Kepentingan dan Kinerja Manajer Personalia dan K3

Kompetensi	Kepentingan	Kinerja
K1	0,035	3,30
K2	0,064	4,87
K3	0,040	4,73
K4	0,027	4,13
K5	0,022	3,37
K6	0,040	3,47
K7	0,029	3,30
K8	0,065	3,33
K9	0,163	3,43
K10	0,103	3,97
K11	0,019	4,13
K12	0,018	4,13
K13	0,016	3,30
K14	0,017	3,43
K15	0,012	3,30
K16	0,012	4,13
K17	0,015	4,17
K18	0,005	3,43
K19	0,018	4,80
K20	0,127	4,87
K21	0,155	4,00
Rata-rata	0,048	3,89

Kemudian, 12 kompetensi beserta tingkat kepentingan dan pencapaian kompetensi diolah dan dipetakan pada software IBM SPSS seperti pada Gambar 4.40 sebagai berikut:



Gambar 4. 39. Diagram IPA Manajer Personalia dan K3

Berdasarkan Gambar X, diketahui bahwa dari 21 kompetensi terdapat 2 kompetensi yang berada di kuadran I, 4 kompetensi pada kuadran II, 8 kompetensi di kuadran III, dan 7 kompetensi di kuadran IV. Hasil analisis tertulis pada Tabel 4.23.

Tabel 4.24 Rekapitulasi Posisi Manajer Personalia dan K3

Kuadran	Kode	Kompetensi	Status
Kuadran I	K8	Komunikasi	Ditingkatkan
	K9	Berpikir Kritis dan Analitis	
Kuadran II	K2	Integritas	Dipertahankan
	K10	Keterampilan Komputer	
	K20	Kesadaran akan Keselamatan	
	K21	Operasi Lapangan	
Kuadran III	K1	Keterampilan Interpersonal	Dipertahankan
	K5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	
	K6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan	
	K7	Pembelajaran Berkelanjutan	
	K13	Berpikir Kreatif	
	K14	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	
	K15	Bekerja dengan Alat dan Teknologi	

Tabel 4.24 Rekapitulasi Posisi Manajer Personalia dan K3 (lanjutan)

Kuadran	Kode	Kompetensi	Status
Kuadran IV	K18	Fundamental Bisnis	Dipertahankan
	K3	Profesionalisme	
	K4	Inisiatif	
	K11	Bekerja Tim	
	K12	Perencanaan dan Pengorganisasian	
	K16	Penjadwalan dan Koordinasi	
	K17	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	
	K19	Kontrol Kualitas dan Peningkatan Berkesinambungan	

1. Kuadran I

Pada kuadran I, terdapat kompetensi Komunikasi (K8) dan Berpikir Kritis dan Analitis (K9) yang perlu ditingkatkan, karena kompetensi-kompetensi ini memiliki tingkat kepentingan yang tinggi namun kinerjanya rendah.

2. Kuadran II

Terdapat beberapa kompetensi di kuadran II yang perlu dipertahankan oleh Manajer Personalia dan K3. Kompetensi-kompetensi tersebut antara lain Integritas (K2), Keterampilan Komputer (K10), Kesadaran akan Keselamatan (K20), dan Operasi Lapangan (K21).

3. Kuadran III

Pada kuadran III ini, kompetensi yang termasuk ke dalamnya perlu untuk dipertahankan dan tidak diprioritaskan untuk ditingkatkan. Kompetensi yang termasuk antara lain Keterampilan Interpersonal (K1), Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas (K5), Dapat Dipercaya dan Diandalkan (K6), Pembelajaran Berkelanjutan (K7), Berpikir Kreatif (K13), Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan (K14), Bekerja dengan Alat dan Teknologi (K15), Fundamental Bisnis (K18)

4. Kuadran IV

Kompetensi di kuadran IV yang perlu dipertahankan atau tidak perlu ditindaklanjuti karena dianggap sudah melebihi standar yang diperlukan antara lain Profesionalisme (K3), Inisiatif (K4), Bekerja Tim (K11), Perencanaan dan Pengorganisasian (K12), Penjadwalan dan Koordinasi (K16), Pengecekan,

Pemeriksaan, dan Perekaman (K17), Kontrol Kualitas dan Peningkatan Berkesinambungan (K19)

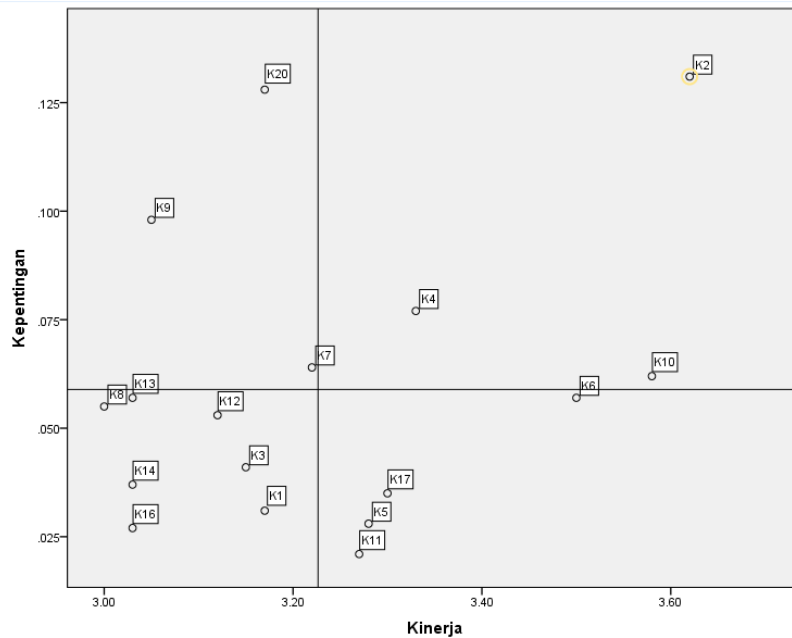
4.9.3 Pengolahan Data IPA Bagian Sistem SDM

Diagram kuadran IPA di Bagian Sistem SDM disusun berdasarkan data kepentingan dan kinerja yang tertulis pada Tabel 4.24 berikut:

Tabel 4.25 Tingkat Kepentingan dan Kinerja Sistem SDM

Kompetensi	Kepentingan	Kinerja
K1	0,031	3,17
K2	0,131	3,62
K3	0,041	3,15
K4	0,077	3,33
K5	0,028	3,28
K6	0,057	3,50
K7	0,064	3,22
K8	0,055	3,00
K9	0,098	3,05
K10	0,062	3,58
K11	0,021	3,27
K12	0,053	3,12
K13	0,057	3,03
K14	0,037	3,03
K16	0,027	3,03
K17	0,035	3,30
K20	0,128	3,17
Rata-rata	0,059	3,23

Data tersebut kemudian diolah dengan aplikasi SPSS sehingga masing-masing kompetensi akan dipetakan pada kuadran-kuadran seperti pada Gambar 4.40 berikut:



Gambar 4.40. Diagram IPA Sistem SDM

Posisi masing-masing kompetensi pada diagram IPA tersebut direkapitulasi dalam Tabel 4.26 berikut ini:

Tabel 4. 26 Rekapitulasi Posisi Sistem SDM

Kuadran	Kode	Kompetensi	Status
Kuadran I	K7	Pembelajaran Berkelanjutan	Ditingkatkan
	K9	Berpikir Kritis dan Analitis	
	K20	Kesadaran akan Keselamatan	
Kuadran II	K2	Integritas	Dipertahankan
	K4	Inisiatif	
	K10	Keterampilan Komputer	
Kuadran III	K1	Keterampilan Interpersonal	Dipertahankan
	K3	Profesionalisme	
	K8	Komunikasi	
	K12	Perencanaan dan Pengorganisasian	
	K13	Berpikir Kreatif	
	K14	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	
	K16	Penjadwalan dan Koordinasi	
Kuadran IV	K5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	Dipertahankan
	K6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan	
	K11	Bekerja Tim	
	K17	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	

1. Kuadran I

Bagian Sistem SDM perlu meningkatkan kompetensi Pembelajaran Berkelanjutan (K7), Berpikir Kritis dan Analitis (K9), dan Kesadaran akan Keselamatan (K20) sesuai dengan kuadran I pada Gambar 4.41.

2. Kuadran II

Integritas (K2), Inisiatif (K4), dan Keterampilan Komputer (K10) di Bagian Sistem SDM perlu dipertahankan karena sudah memiliki kinerja dan tingkat kepentingan yang baik.

3. Kuadran III

Terdapat beberapa kompetensi di kuadran III seperti yang tergambar pada Gambar 4.41 yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan meskipun tidak menjadi prioritas utama.

4. Kuadran IV

Terdapat beberapa kompetensi pada kuadran IV yang perlu dipertahankan atau tidak perlu ditindaklanjuti karena telah melebihi standar yang ditentukan. Kompetensi-kompetensi tersebut dituliskan pada Tabel 4.26.

4.9.4 Pengolahan Data IPA Bagian Pengembangan SDM

Terdapat 18 kompetensi pada Bagian Pengembangan SDM yang tingkat kepentingan dan tingkat pencapaian kinerjanya telah direkapitulasi pada Tabel 4.27 berikut:

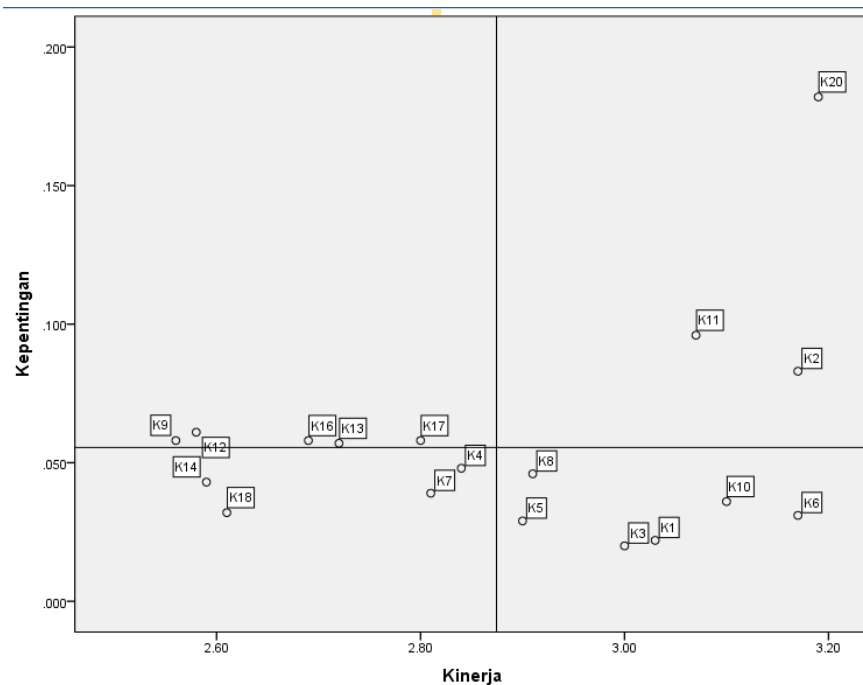
Tabel 4.27 Tingkat Kepentingan dan Kinerja Pengembangan SDM

Kompetensi	Kepentingan	Kinerja
K1	0,022	3,03
K2	0,083	3,17
K3	0,020	3,00
K4	0,048	2,84
K5	0,029	2,90
K6	0,031	3,17
K7	0,039	2,81
K8	0,046	2,91
K9	0,058	2,56
K10	0,036	3,10
K11	0,096	3,07
K12	0,061	2,58
K13	0,057	2,72

Tabel 4.27 Tingkat Kepentingan dan Kinerja Pengembangan SDM (lanjutan)

Kompetensi	Kepentingan	Kinerja
K14	0,043	2,59
K16	0,058	2,69
K17	0,058	2,80
K18	0,032	2,61
K20	0,182	3,19
Rata-rata	0,056	2,87

Data rekapitulasi kepentingan dan kinerja tersebut kemudian diolah pada aplikasi SPSS dan menghasilkan diagram IPA sebagai berikut:



Gambar 4. 41. Diagram IPA Pengembangan SDM

Berikut merupakan rekapitulasi posisi kompetensi Bagian Pengembangan SDM:

Tabel 4. 28. Rekapitulasi Posisi Pengembangan SDM

Kuadran	Kode	Kompetensi	Status
Kuadran I	K9	Berpikir Kritis dan Analitis	Ditingkatkan
	K12	Perencanaan dan Pengorganisasian	
	K13	Berpikir Kreatif	
	K16	Penjadwalan dan Koordinasi	
	K17	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	
Kuadran II	K2	Integritas	Dipertahankan
	K11	Bekerja Tim	
	K20	Kesadaran akan Keselamatan	

Tabel 4.28 Rekapitulasi Posisi Pengembangan SDM (lanjutan)

Kuadran	Kode	Kompetensi	Status
Kuadran III	K4	Inisiatif	Dipertahankan
	K7	Pembelajaran Berkelanjutan	
	K14	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	
	K18	Fundamental Bisnis	
Kuadran IV	K1	Keterampilan Interpersonal	Dipertahankan
	K3	Profesionalisme	
	K5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	
	K6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan	
	K8	Komunikasi	
	K10	Keterampilan Komputer	

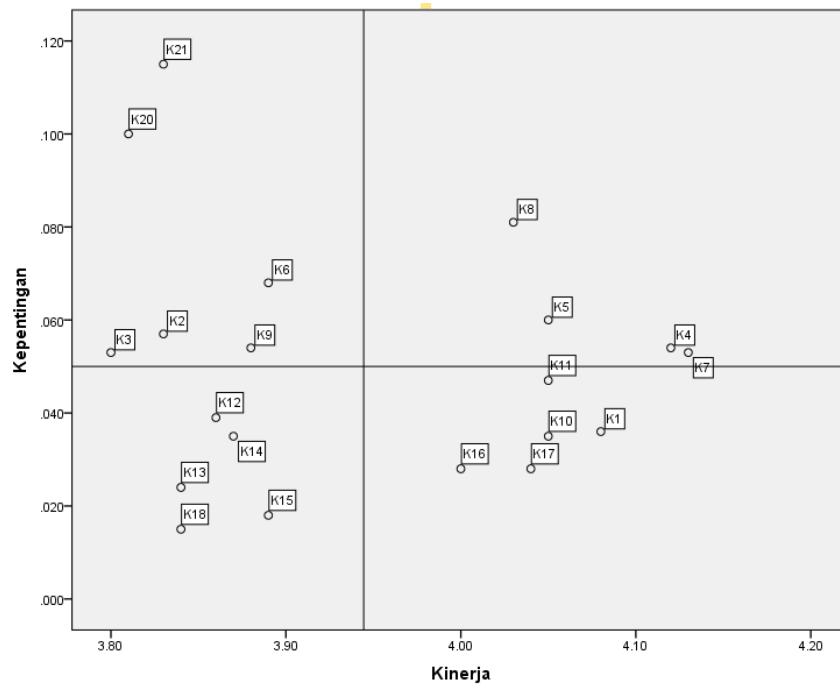
4.9.5 Pengolahan Data IPA Bagian Administrasi SDM dan Hubungan Industrial

Di bagian Administrasi SDM dan Hubungan Industrial, data kepentingan dan kinerja masing-masing kompetensi terdapat pada Tabel 4.29.

Tabel 4.29 Tingkat Kepentingan dan Kinerja Administrasi SDM

Kompetensi	Kepentingan	Kinerja
K1	0,036	4,08
K2	0,057	3,83
K3	0,053	3,80
K4	0,054	4,12
K5	0,060	4,05
K6	0,068	3,89
K7	0,053	4,13
K8	0,081	4,03
K9	0,054	3,88
K10	0,035	4,05
K11	0,047	4,05
K12	0,039	3,86
K13	0,024	3,84
K14	0,035	3,87
K15	0,018	3,89
K16	0,028	4,00
K17	0,028	4,04
K18	0,015	3,84
K20	0,100	3,81
K21	0,115	3,83
Rata-rata	0,050	3,94

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, didapatkan diagram kartesius IPA sebagai berikut:



Gambar 4.42. Diagram IPA Administrasi SDM dan HI

Simpulan posisi kompetensi di diagram kuadran IPA adalah sebagai berikut:

Tabel 4.30 Rekapitulasi Posisi Administrasi SDM dan HI

Kuadran	Kode	Kompetensi	Status
Kuadran I	K2	Integritas	Ditingkatkan
	K3	Profesionalisme	
	K6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan	
	K9	Berpikir Kritis dan Analitis	
	K20	Kesadaran akan Keselamatan	
	K21	Operasi Lapangan	
Kuadran II	K4	Inisiatif	Dipertahankan
	K5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	
	K7	Pembelajaran Berkelanjutan	
	K8	Komunikasi	
Kuadran III	K12	Perencanaan dan Pengorganisasian	Dipertahankan
	K13	Berpikir Kreatif	
	K14	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	
	K15	Bekerja dengan Alat dan Teknologi	
	K18	Fundamental Bisnis	
Kuadran IV	K1	Keterampilan Interpersonal	Dipertahankan
	K10	Keterampilan Komputer	
	K11	Bekerja Tim	
	K16	Penjadwalan dan Koordinasi	
	K17	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	

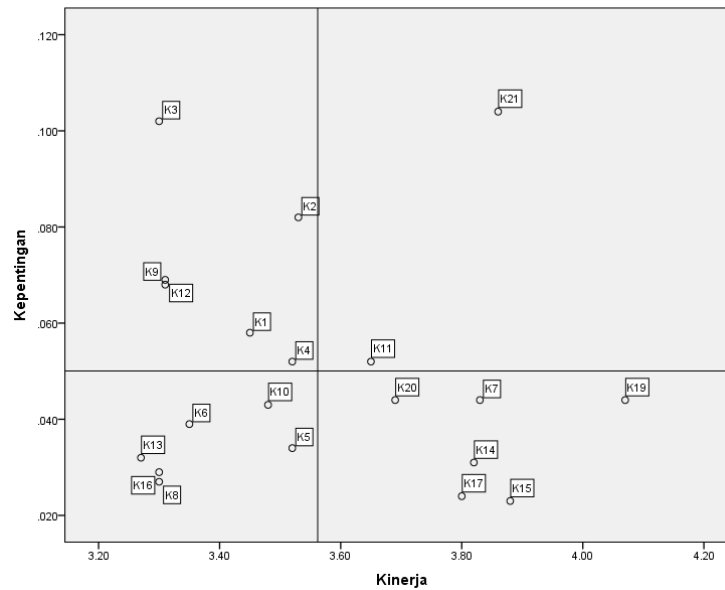
4.9.6 Pengolahan Data IPA Bagian K3

Berikut merupakan data tingkat kepentingan dan tingkat pencapaian kompetensi yang menjadi data input *importance performance analysis* di Bagian K3:

Tabel 4.31 Tingkat Kepentingan dan Kinerja K3

Kompetensi	Kepentingan	Kinerja
K1	0,058	3,45
K2	0,082	3,53
K3	0,102	3,30
K4	0,052	3,52
K5	0,034	3,52
K6	0,039	3,35
K7	0,044	3,83
K8	0,027	3,30
K9	0,068	3,31
K10	0,043	3,48
K11	0,052	3,65
K12	0,069	3,31
K13	0,032	3,27
K14	0,031	3,82
K15	0,023	3,88
K16	0,029	3,30
K17	0,024	3,80
K19	0,044	4,07
K20	0,044	3,69
K21	0,104	3,86
Rata-rata	0,050	3,56

Data tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan *software* SPSS dan didapatkan hasil sebagai berikut:



Gambar 4.43. Diagram IPA K3

Posisi masing-masing kompetensi pada diagram di atas dituliskan pada Tabel 4.31:

Tabel 4.32 Rekapitulasi Posisi K3

Kuadran	Kode	Kompetensi	Status
Kuadran I	K1	Keterampilan Interpersonal	Ditingkatkan
	K2	Integritas	
	K3	Profesionalisme	
	K4	Inisiatif	
	K9	Berpikir Kritis dan Analitis	
	K12	Perencanaan dan Pengorganisasian	
Kuadran II	K11	Bekerja Tim	Dipertahankan
	K21	Operasi Lapangan	
Kuadran III	K5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	Dipertahankan
	K6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan	
	K8	Komunikasi	
	K10	Keterampilan Komputer	
	K13	Berpikir Kreatif	
Kuadran IV	K16	Penjadwalan dan Koordinasi	Dipertahankan
	K7	Pembelajaran Berkelanjutan	
	K14	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	
	K15	Bekerja dengan Alat dan Teknologi	
	K17	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	
	K19	Kontrol Kualitas dan Peningkatan Berkesinambungan	
	K20	Kesadaran akan Keselamatan	

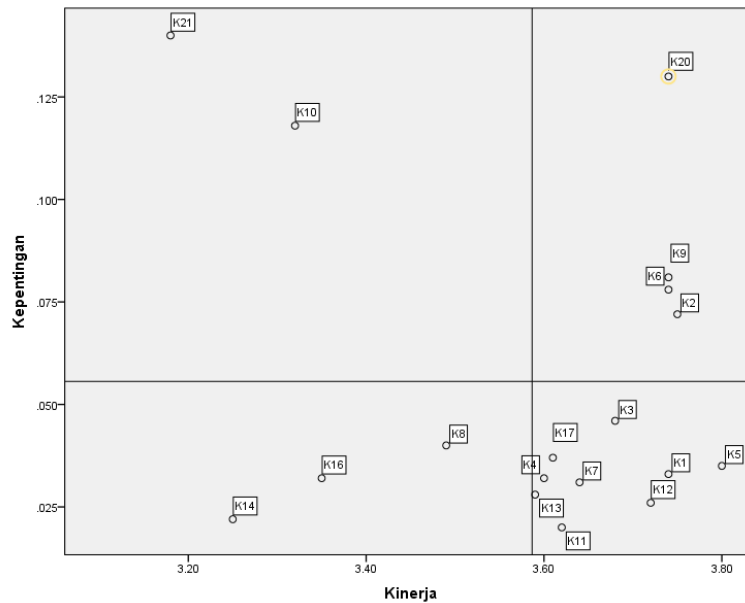
4.9.7 Pengolahan Data IPA Bagian Kesejahteraan

Analisis IPA dilakukan dengan menggunakan data kepentingan dan kinerja yang didapatkan dari AHP dan kuesioner 360 derajat *feedback*. Data-data tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.33 Tingkat Kepentingan dan Kinerja Kesejahteraan

Kompetensi	Kepentingan	Kinerja
K1	0,033	3,74
K2	0,072	3,75
K3	0,046	3,68
K4	0,032	3,60
K5	0,035	3,80
K6	0,078	3,74
K7	0,031	3,64
K8	0,040	3,49
K9	0,081	3,74
K10	0,118	3,32
K11	0,020	3,62
K12	0,026	3,72
K13	0,028	3,59
K14	0,022	3,25
K16	0,032	3,35
K17	0,037	3,61
K20	0,130	3,74
K21	0,140	3,18
Rata-rata	0,056	3,59

Hasil analisis tingkat kepentingan dan penilaian kinerja digambarkan dalam diagram kuadran IPA seperti pada Gambar 4.44.



Gambar 4.44. Diagram IPA Kesejahteraan

Berikut merupakan hasil analisis IPA yang memuat posisi kompetensi pada keempat kuadran:

Tabel 4.34 Rekapitulasi Posisi Kesejahteraan

Kuadran	Kode	Kompetensi	Status
Kuadran I	K10	Keterampilan Komputer	Ditingkatkan
	K21	Operasi Lapangan	Ditingkatkan
Kuadran II	K2	Integritas	Dipertahankan
	K6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan	Dipertahankan
	K9	Berpikir Kritis dan Analitis	Dipertahankan
	K20	Kesadaran akan Keselamatan	Dipertahankan
Kuadran III	K8	Komunikasi	Dipertahankan
	K14	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	Dipertahankan
	K16	Penjadwalan dan Koordinasi	Dipertahankan
Kuadran IV	K1	Keterampilan Interpersonal	Dipertahankan
	K3	Profesionalisme	Dipertahankan
	K4	Inisiatif	Dipertahankan
	K5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	Dipertahankan
	K7	Pembelajaran Berkelanjutan	Dipertahankan
	K11	Bekerja Tim	Dipertahankan
	K12	Perencanaan dan Pengorganisasian	Dipertahankan
	K13	Berpikir Kreatif	Dipertahankan
K17	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	Dipertahankan	

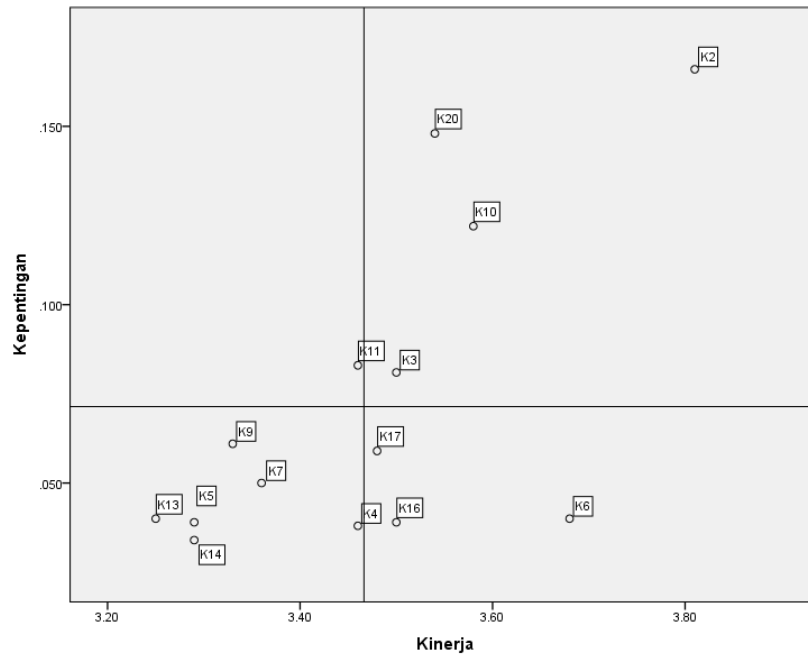
4.9.8 Pengolahan Data IPA Bagian Administrasi

Pada Bagian Administrasi, terdapat kompetensi-kompetensi berserta tingkat kepentingan dan kinerjanya seperti pada Tabel 4.35 berikut:

Tabel 4.35 Tingkat Kepentingan dan Kinerja Administrasi

Kompetensi	Kepentingan	Kinerja
K2	0,166	3,81
K3	0,081	3,50
K4	0,038	3,46
K5	0,039	3,29
K6	0,040	3,68
K7	0,050	3,36
K9	0,061	3,33
K10	0,122	3,58
K11	0,083	3,46
K13	0,040	3,25
K14	0,034	3,29
K16	0,039	3,50
K17	0,059	3,48
K20	0,148	3,54
Rata-rata	0,071	3,47

Data tersebut kemudian diinput pada IBM SPSS dan diolah ke dalam diagram kuartal.



Gambar 4.45. Diagram IPA Administrasi

Hasil analisis kuadran IPA adalah sebagai berikut:

Tabel 4.36 Rekapitulasi Posisi Administrasi

Kuadran	Kode	Kompetensi	Status
Kuadran I	K11	Bekerja Tim	Ditingkatkan
Kuadran II	K2	Integritas	Dipertahankan
	K3	Profesionalisme	
	K10	Keterampilan Komputer	
	K20	Kesadaran akan Keselamatan	
Kuadran III	K4	Inisiatif	Dipertahankan
	K5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas	
	K7	Pembelajaran Berkelanjutan	
	K9	Berpikir Kritis dan Analitis	
	K13	Berpikir Kreatif	
	K14	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	
Kuadran IV	K6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan	Dipertahankan
	K16	Penjadwalan dan Koordinasi	
	K17	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	

4.10 Program Pendidikan dan Pelatihan Karyawan PT. X Kota Surabaya

Program pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk karyawan PT. X diadakan untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan karyawan secara sistematis dan berkelanjutan supaya memiliki kinerja yang profesional pada bidangnya. Program pendidikan dan pelatihan di PT. X Kota Surabaya merupakan salah satu program kerja utama yang dijalankan. Latar belakang perusahaan memprioritaskan program pengembangan SDM ini adalah bahwa PT. X menyadari tingkat produktivitas dan kinerja perusahaan sejalan dengan produktivitas dan kinerja karyawannya. PT. X melihat strategi ini dari dua sisi. Pertama, teori yang didapatkan dari pelatihan yang diikuti oleh karyawan harus diaplikasikan dan dikembangkan oleh individu tersebut agar dapat meningkatkan kualitas dan kapasitas diri. Kedua, PT. X menyediakan media dan fasilitas tempat kerja untuk mewadahi keinginan berkembang para karyawan. PT. X memberikan kebebasan bagi para karyawan untuk berinovasi dan mengembangkan ilmu dan pengetahuan yang telah karyawan dapatkan baik dari pelatihan yang telah diadakan perusahaan maupun pendidikan yang diikuti oleh karyawan secara pribadi.

Selama ini, program pendidikan dan pelatihan yang diadakan untuk tujuan pengembangan SDM didasarkan pada tiga pilar kompetensi PT. X Kota Surabaya, yaitu Kompetensi Inti, Kompetensi Peran, dan Kompetensi Teknik. Kompetensi inti atau *core competences* merupakan kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan PT. X di berbagai sub direktorat maupun bagian. Program pada kompetensi inti dilakukan terhadap karyawan baru di PT. X. Program orientasi tersebut dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan baru tentang budaya perusahaan dan wawasan umum yang perlu diketahui oleh seluruh karyawan. Kompetensi Peran meliputi program diklat yang berfokus pada keterampilan dan kemampuan yang diperlukan karyawan untuk menjalankan perannya sebagai karyawan. Sedangkan Kompetensi Teknik secara spesifik berfokus pada teknis kerja pada masing-masing posisi karyawan. Kompetensi Teknik secara langsung merujuk pada kemampuan teknis operasional kerja seperti *supply chain management*, *manpower planning*, atau *stock opname*.

PT. X telah menyusun perencanaan program pelatihan secara sistematis. Program pelatihan yang ditawarkan untuk setiap tingkatan pada masing-masing sub direktorat kemudian disebarakan ke seluruh bagian dalam bentuk angket. Tiap bagian akan mengajukan judul pelatihan, nama peserta, harga, dan penyelenggara untuk pelatihan tertentu berdasarkan paket program pelatihan yang telah ditawarkan. Jika direksi menyetujui pengajuan judul pelatihan, maka karyawan akan mendapatkan fasilitas pelatihan tersebut di tahun pengajuan. Program pelatihan yang ditawarkan oleh perusahaan tertulis dalam Dokumen Format Pemetaan Kebutuhan Pelatihan setiap tahunnya. Daftar program pelatihan yang ditawarkan untuk Sub Direktorat Kelola SDM dibedakan berdasarkan menjadi 3, yaitu program pelatihan untuk jabatan manajer senior, manajer, dan supervisor & staf (staf senior). Program pelatihan yang ditawarkan dapat dilihat pada Tabel 4.37.

Tabel 4.37 Daftar Jabatan dan Kompetensi Program Pelatihan Karyawan

Jabatan	Kode	Program Pelatihan
Manajer	P1	<i>Budgeting</i>
	P2	<i>GCG Management</i>
	P3	<i>Networking</i>
	P4	<i>Presentation</i>
	P5	<i>Management of Training Program</i>
	P6	<i>Management of Recruitment-Selection</i>
	P7	<i>HRIS</i>
	P8	<i>Human Resource Management</i>
	P9	<i>Manpower Planning</i>
	P10	<i>Trainer Mastery</i>
	P11	<i>Management of Payroll System</i>
	P12	<i>Occupational Health and Safety</i>
	P13	<i>Personnel File of HR</i>
Supervisor & Staf (Staf Senior)	P1	<i>Networking</i>
	P2	<i>Presentation</i>
	P3	<i>Management of Training Program</i>
	P4	<i>Management of Recruitment-Selection</i>
	P5	<i>HRIS</i>
	P6	<i>Human Resource Management</i>
	P7	<i>Manpower Planning</i>
	P8	<i>Trainer Mastery</i>
	P9	<i>Management of Payroll System</i>
	P10	<i>Occupational Health and Safety</i>

4.11 Analisis *House of Quality*





House of Quality (HOQ) merupakan suatu kerangka kerja yang juga merupakan pendekatan dalam mendesain manajemen suatu organisasi. *House of quality* pada penelitian ini berperan dalam menentukan rekomendasi pelatihan dengan melakukan analisis kompetensi terhadap program pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. X Kota Surabaya. Proses analisis dilakukan pada tanggal 7-13 Desember 2019. *Software* yang digunakan untuk menyusun peta *house of quality* pada penelitian ini adalah Edraw Max. Nilai kepentingan kompetensi didapatkan dengan penyebaran kuesioner seperti pada Lampiran 7.

4.11.1 Matriks Interaksi antar Program Pelatihan (*Correlation Matrix*)

Matriks interaksi antar program pelatihan (*engineering characteristics*) berfungsi untuk menentukan tingkat korelasi dan pengaruh antar program pelatihan yang ditawarkan oleh PT. X. Dari matriks ini akan diketahui apakah ada halangan atau dorongan antar program pelatihan karyawan sehingga akan memudahkan perusahaan untuk menentukan kebijakan terhadap program pelatihan ke depannya. Penyusunan matriks korelasi ini dilakukan dengan *expert* di bidang pendidikan dan pengembangan SDM perusahaan, yaitu Supervisor Pengembangan SDM pada Sub Direktorat Kelola SDM

Simbol-simbol digunakan untuk memudahkan pengisian matriks korelasi yang dijelaskan pada Tabel 4.38 berikut:

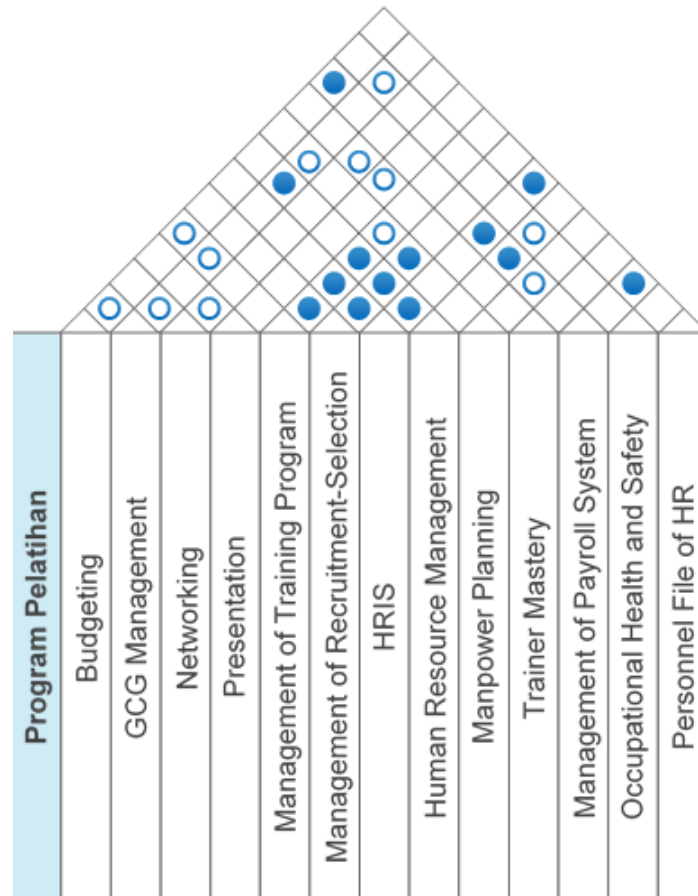
Tabel 4.38 Simbol dan Arti Matriks Korelasi

Simbol Korelasi	Arti
	Positif kuat
	Positif
	Tidak berhubungan
	Negatif
	Negatif kuat

Hasil analisis ditunjukkan pada matriks korelasi pada Gambar 4.46. Hubungan yang timbul antar program pelatihan adalah hubungan yang positif dan mendukung. Misalnya, *Management of Training Program*, *Management of Recruitment-Selection*, dan *HRIS* berhubungan positif kuat dengan *Human Resource Management*. *Management of Training Program* dan *Management of Recruitment-Selection* merupakan poin-poin strategis yang penting dalam *Human Resource Management*. Selain itu, baik pelatihan maupun rekrutmen dan seleksi merupakan aktivitas berkelanjutan yang berada di dalam sistem SDM. Sehingga program pelatihan *Management of Training Program* dan *Management of Recruitment-Selection* akan sangat berhubungan kuat dengan praktik Manajemen SDM secara

keseluruhan. Sedangkan, program pelatihan HRIS memiliki tujuan utama sebagai *supporting system* pelaksanaan *Human Resource Management* perusahaan sehingga diberikan hubungan positif kuat. Untuk program pelatihan yang berhubungan positif contohnya *Budgeting* dan *GCG Management*. *Budgeting* adalah pelatihan yang berhubungan dengan pengendalian anggaran dan biaya, hingga melakukan *forecasting*. Sedangkan, *GCG Management* melibatkan tata kelola perusahaan yang salah satunya membahas tentang transparansi dan akuntabilitas kinerja perusahaan. Kedua program pelatihan ini dianggap berhubungan positif karena cukup saling mendukung ketercapaian tujuan.

Tidak terdapat hubungan negatif ataupun negatif kuat diantara program pelatihan. Artinya, tidak ada program pelatihan yang memiliki tujuan yang berlainan arah atau menjadi halangan bagi program pelatihan lainnya.






Gambar 4.46. Matriks Korelasi

4.11.2 Matriks Interaksi Program Pelatihan dengan Kompetensi

Matriks interaksi ini merupakan matriks yang menunjukkan hubungan antara kompetensi (*customer attributes*) dengan program pelatihan yang dijalankan oleh PT. X (*engineering characteristics*). Dalam penyusunan matriks interaksi program pelatihan dan kompetensi ini, peneliti melakukan diskusi secara langsung dengan Supervisor Pengembangan SDM PT. X Kota Surabaya pada tanggal 20 Desember 2019 di kantor PT. X. Untuk menjalankan analisis interaksi, digunakan simbol-simbol yang memiliki nilai hubungan tertentu. Simbol dan nilai yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.39 Simbol dan Nilai Hubungan Interaksi

Simbol	Arti Hubungan	Nilai
	Kuat	9
	Sedang	3
	Lemah	1
	Tidak Berhubungan	0

Matriks interaksi dilakukan dengan membandingkan kompetensi yang telah disusun pada tahap awal penelitian, meliputi 21 kompetensi, dengan 13 program pelatihan pada level manajer dan 11 program pelatihan pada level supervisor, staf senior, dan staf. Program pelatihan pada level manajer maupun supervisor, senior, dan staf sebenarnya sama untuk sub direktorat yang sama. Namun, pada level manajer terdapat tambahan tiga program pelatihan, yaitu Budgeting, GCG Management, dan Personnel File of HR.

Berdasarkan Gambar 4.47, diketahui bahwa terdapat banyak hubungan yang terbentuk antara kompetensi dan pelatihan. Hal itu menunjukkan bahwa di dalam satu program pelatihan terdapat lebih dari satu nilai-nilai kompetensi yang mendukungnya. Karena satu topik program pelatihan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan yang beragam kepada karyawan. Contohnya, program pelatihan *Networking* akan mendukung secara kuat pencapaian kompetensi Kemampuan Interpersonal, Inisiatif, Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas, Dapat Dipercaya dan Diandalkan, Komunikasi, serta juga mendukung secara sedang dan lemah pada kompetensi-kompetensi lainnya.

Legend		Program Pelatihan													
●	Kuat	9	P1	P2	P3	P4	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
○	Sedang	3													
▲	Lemah	1													
□	Tidak Berhubungan	0													
◇	Target														
Kompetensi															
K1			◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇
K2				▲	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
K3			○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
K4			▲	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
K5			▲	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
K6			▲	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
K7			▲	▲	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
K8				▲	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
K9			○	●	▲	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
K10			●	▲	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
K11					○		▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
K12			○	○			●	●	●	●	●	●	●	●	●
K13			▲	▲	▲	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
K14				●	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
K15			●	▲	▲	▲	○	○	●	●	●	●	●	●	●
K16			○	●			▲	▲	●	●	●	●	●	●	●
K17			●	▲	○		▲	▲	●	●	●	●	●	●	●
K18			●	●	○		●	●	●	●	●	●	●	●	●
K19				▲			▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
K20				▲						●	●			●	●
K21			▲							○	▲			●	●

Gambar 4.48. Matriks Interaksi Kompetensi dan Pelatihan

4.11.3 Penilaian dan Ranking Program Pelatihan (*Target Value*)

Penilaian dan ranking merupakan tahap yang dilakukan untuk menentukan program pelatihan yang diprioritaskan untuk dilaksanakan dan dikembangkan sesuai dengan nilai yang didapatkan dari interaksi antara kompetensi dan program pelatihan. Penilaian dilakukan bersama *expert* berdasarkan kondisi dan situasi pada perusahaan secara aktual.

Untuk menyusun *target value*, dilakukan beberapa proses penghitungan sebagai berikut:

1. Menyusun *importance rating* kompetensi

Importance rating merupakan tindak lanjut dari penyusunan kompetensi yang bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat kepentingan tiap kompetensi. Pengumpulan data *importance rating* dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada senior manajer, manajer, dan supervisor. Kuesioner disusun dalam bentuk kuesioner kertas dengan menggunakan skala likert 5 poin dengan ketentuan nilai 1 sebagai sangat tidak penting hingga nilai 5 sebagai sangat penting. Nilai yang digunakan adalah nilai rata-

rata dari hasil kuesioner para *expert* perusahaan. *Importance rating* untuk masing-masing kompetensi dapat dilihat pada Gambar 4.49 dan Gambar 4.50.

2. Menyusun *relative weight* kompetensi

Nilai *relative weight* atau *relative importance* didapatkan dari *importance rating* masing-masing kompetensi yang dibagi dengan total nilai kepentingan. *Relative weight* merupakan nilai *importance rating* yang dinyatakan dengan persen kumulatif. Untuk menyusun *relative weight* digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Relative Weight} = \frac{\text{importance rating}}{\text{total importance rating}}$$

3. Menyusun *importance rating* dari matriks korelasi

Di tahap ini, *importance rating* diukur dengan mengakumulasikan hasil hubungan korelasi kompetensi dan program pelatihan. Tujuannya adalah untuk mengetahui nilai yang didapatkan dari hubungan-hubungan korelasi yang telah disusun sehingga akan diketahui program pelatihan mana yang memiliki nilai yang tinggi dan patut diprioritaskan. Hasil penghitungan *importance rating* dapat dilihat pada Gambar 4.48 dan 4.49.

4. Menyusun *relative weight* matriks korelasi

Untuk menyusun *relative weight*, cara yang digunakan masih sama dengan poin 2, yaitu dengan membagi *importance rating* dengan total *importance rating*. Tujuannya adalah untuk mengetahui bobot relatif program pelatihan dan biasanya disajikan dalam bentuk data presentase kumulatif.

5. Meranking hasil penilaian

Berdasarkan hasil *relative weight* pada matriks korelasi, kemudian diurutkan hasil per program pelatihan. Untuk program pelatihan dengan *relative weight* terbesar artinya program pelatihan tersebut akan paling diprioritaskan dan diberi ranking 1, dan seterusnya. Berikut merupakan prioritas program pelatihan pada level manajer:

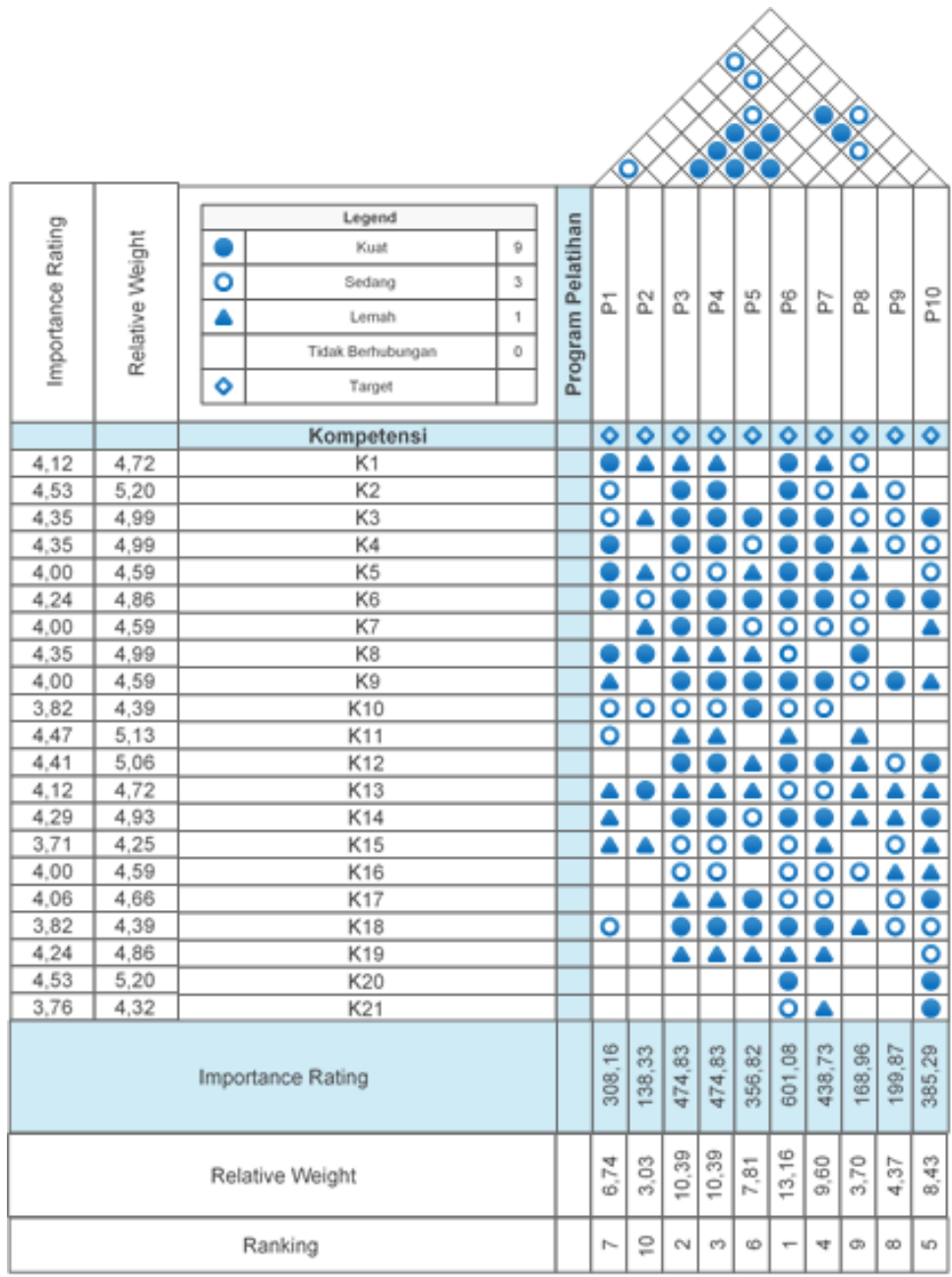
Tabel 4.40 Ranking Prioritas Program Pelatihan untuk Manajer

Ranking	Program Pelatihan
1	<i>Human Resource Management</i>
2	<i>Management of Training Program</i>
3	<i>Management of Recruitment-Selection Program</i>
4	<i>Manpower Planning</i>
5	<i>GCG Management</i>

Dan, berikut merupakan ranking program pelatihan yang perlu diselenggarakan untuk staf:

Tabel 4.41 Ranking Prioritas Program Pelatihan untuk Supervisor dan Staf

Ranking	Program Pelatihan
1	<i>Human Resource Management</i>
2	<i>Management of Training Program</i>
3	<i>Management of Recruitment-Selection Program</i>
4	<i>Manpower Planning</i>
5	<i>Occupational Health and Safety</i>



Gambar 4.50. House of Quality Level Supervisor dan Staf

4.11.4 Implikasi Manajerial

Hasil temuan yang didapatkan pada penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak terkait, khususnya pihak manajemen PT. X Kota Surabaya. Adapun manfaat yang dapat dijadikan pertimbangan oleh pihak manajemen antara lain:

1. Kamus kompetensi AWWA maupun kompetensi yang teridentifikasi dan tervalidasi pada penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan *upgrade* kompetensi sehingga dapat menyelaraskan dengan tujuan strategis yang dibawa oleh direktur utama yang baru. Adapun setelah dilakukan konfirmasi kepada pihak di sub direktorat yang menjadi objek penelitian ini, didapatkan bahwa kompetensi yang teridentifikasi dapat dimanfaatkan dan cukup sesuai untuk dijadikan pertimbangan dan referensi penyusunan kompetensi perusahaan. Ada beberapa tambahan kompetensi yang dapat menjawab *gap* pada arah kebijakan strategis PT. X Kota Surabaya. Misalkan, pada poin arah kebijakan strategis digitalisasi sistem manajemen.
2. Metode yang diterapkan pada penelitian dapat digunakan sebagai acuan untuk melakukan pengidentifikasian, pembaruan, ataupun *monitoring* kompetensi dan pelatihan karyawan PT. X Kota Surabaya.
3. Rekomendasi pelatihan yang merupakan hasil analisis pada penelitian ini dapat menjadi masukan dan referensi penyusunan pelatihan untuk karyawan. Adapun program-program pelatihan yang diprioritaskan memiliki prospek dan peluang kebermanfaatannya bagi perusahaan jika diterapkan untuk pengembangan SDM di PT. X.

a. *Human Resource Management*

Program pelatihan *Human Resource Management* merupakan program utama yang wajib dilaksanakan oleh Sub Direktorat Kelola SDM. Program pelatihan ini meliputi seluruh inti proses bisnis sub direktorat ini. Dengan melaksanakan program pelatihan ini, karyawan akan memiliki kemampuan, pengetahuan, dan keahlian yang akan dapat secara langsung diterapkan pada pekerjaan sehari-hari. Adapun rekomendasi judul pelatihan yang dapat diterapkan pada karyawan Sub Direktorat Kelola SDM antara lain:

Tabel 4.42 Rekomendasi Judul Pelatihan Human Resource Management

No.	Judul Pelatihan	Tujuan
1	Analisis Beban Kerja (<i>Workload Analysis</i>)	Menentukan jumlah SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan menentukan jumlah beban kerja atau tanggung jawab yang dapat dilimpahkan kepada seorang karyawan
2	<i>Career Development Program</i>	Meningkatkan potensi SDM perusahaan untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi
3	Strategi Pengembangan <i>Knowledge Management</i>	Merencanakan penerapan pengetahuan, gagasan, inovasi, pemikiran, kompetensi, dan keahlian organisasi dengan baik
4	<i>Talent Management Strategy</i>	Menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan produktivitas karyawan perusahaan
5	<i>Performance Appraisal</i>	Mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memberikan <i>feedback</i> kepada karyawan atas tingkat kinerja yang telah dicapai
6	<i>Training Need Analysis</i>	Mengidentifikasi kesenjangan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki karyawan sehingga dapat disusun pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan kinerja karyawan

Rekomendasi judul pelatihan disusun berdasarkan kondisi Sub Direktorat Kelola SDM saat ini. *Management of Training Program* dan *Recruitment-Selection* merupakan program pelatihan paling krusial untuk ditinjau karena saat ini perusahaan sedang berupaya untuk mengefektifkan proses penerimaan dan pengembangan karyawan. PT. X juga tengah menyusun *workload analysis* karyawannya secara sistematis karena terdapat indikasi beban kerja *underload* dan alokasi tenaga kerja yang kurang tepat. Program pelatihan ini dirasa perlu untuk dicermati karena akan memberikan masukan pelaksanaan dan penyusunan strategi untuk dapat menghasilkan SDM yang dapat memenuhi tuntutan dan kebutuhan perusahaan. Adapun judul-judul pelatihan lainnya direkomendasikan karena dapat mendukung proses bisnis yang dijalankan oleh sub direktorat tersebut. Beberapa judul pelatihan seperti analisis beban kerja dan *training need analysis* pun saat ini telah dijalankan kepada beberapa karyawan yang bekerja pada bidang tersebut. Diharapkan di kemudian hari judul-judul pelatihan yang diajukan sebagai rekomendasi di atas dapat diterapkan agar dapat meningkatkan pengetahuan dan wawasan karyawan dan meningkatkan kinerja Sub Direktorat Kelola SDM.

b. Management of Training Program

Menurut Sudaryat (2007), *Management of Training Program* seringkali dianggap sebagai sesuatu yang sederhana jika dibandingkan dengan pengelolaan proyek atau pekerjaan lainnya. Banyak pihak yang menganggap pengembangan SDM organisasi kurang menguntungkan dan mendapatkan sedikit alokasi dana untuk menjalankannya. Namun, pada kasus PT. X Kota Surabaya tidak demikian. Berdasarkan penuturan Supervisor Pengembangan SDM, program pendidikan dan pelatihan karyawan di PT. X adalah salah satu program yang mendapatkan alokasi dana terbesar.

Kebutuhan pelatihan pada PT. X Kota Surabaya cukup tinggi setiap bulannya. Berdasarkan perencanaan anggaran dan judul pelatihan yang disusun di awal tahun, tiap sub direktorat mengajukan pelatihan yang akan dilaksanakan di tahun ini. *Management of Training Program* diharapkan akan dapat mengefektifkan dan mengefisienkan manajemen pelatihan pada PT. X, karena selain berpengaruh pada kualitas SDM program ini juga berpengaruh langsung pada anggaran perusahaan. *Management of Training Program* tidak berhenti hanya pada pelatihan konvensional yang secara praktiknya perlu mengirimkan peserta pelatihan kepada pihak ketiga. Menurut Stone et al. (2015), ada bermacam-macam teknologi yang dapat diadopsi perusahaan untuk melakukan proses pelatihan, yaitu dengan menerapkan *e-learning* atau *e-training*. *E-learning* memfasilitasi perusahaan untuk mendapatkan konten pelatihan dan dukungan komunikasi antar peserta pelatihan (misalkan melalui *videoconferencing* atau simulasi virtual). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat lebih dari 25% jam pelatihan perusahaan telah diterapkan secara online, dan sekitar 40% inisiatif ini didukung oleh teknologi (Miller, 2012). Semakin berkembangnya pemahaman dan keterampilan teknologi di PT. X Kota Surabaya di masa depan bukan tidak mungkin bahwa penerapan program pelatihan dapat dilakukan dengan pendekatan teknologi. Apalagi menurut Gill (2000), penerapan *e-learning* dapat membatasi biaya yang dikeluarkan hingga sebesar 40-60%. Ini akan menjawab arah kebijakan strategis PT. X yaitu Ketersediaan SDM Unggul, Digitalisasi Sistem Manajemen, dan Pertumbuhan Laba Usaha.

c. *Management of Recruitment-Selection Program*

Berdasarkan wawancara informal yang dilakukan dengan Supervisor Pengembangan SDM, diketahui bahwa saat ini PT. X Kota Surabaya tengah mengalami kelebihan tenaga kerja. Setelah dilakukan *workload analysis* pada bagian-bagian di dalam perusahaan, didapatkan bahwa dengan tugas atau beban kerja saat ini perusahaan tidak bisa lagi menerima karyawan baru. Proses rekrutmen dan seleksi belum dilakukan kembali karena seluruh posisi di dalam perusahaan sudah terisi sesuai dengan kebutuhan. Bahkan, saat ini terdengar rencana *downsizing* karena terdapat beberapa bagian yang mengalami beban kerja *underload*. Pekerjaan yang saat ini dilakukan pada bagian tertentu ternyata dapat dikerjakan oleh lebih sedikit karyawan.

Program pelatihan *Management of Recruitment-Selection Program* perlu difokuskan untuk mempersiapkan rencana rekrutmen yang akan dilakukan di masa mendatang. Perusahaan perlu melakukan *staffing* yang tepat agar dapat tumbuh dan mempertahankan *competitive advantage* (Djabatey, 2012). Dalam proses pengelolaan rekrutmen dan seleksi, perusahaan perlu menyelaraskannya dengan strategi *manpower planning*, dan *talent management* untuk mendapatkan kandidat yang berkualitas dan mempertahankan *outstanding performer*. PT. X perlu menerapkan praktik *strategic human resource* dengan menghubungkan proses rekrutmen dan seleksi dengan strategi, tujuan, dan target jangka panjang perusahaan sehingga akan tercipta proses yang berkesinambungan dan memiliki tujuan jangka panjang ke masa depan perusahaan.

d. *Manpower Planning*

Manpower planning mengacu pada proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa perusahaan telah memiliki karyawan dengan jumlah yang tepat, pada posisi yang tepat, waktu yang tepat, dan melakukan pekerjaan yang menguntungkan secara ekonomis (Ibojo, 2012). Program pelatihan *manpower planning* cukup krusial untuk diimplementasikan pada PT. X Kota Surabaya karena dari tujuannya akan mendukung ketercapaian proses *human resource management* secara keseluruhan. Pada program pelatihan ini,

peserta akan mendapatkan pengetahuan dalam mengukur kebutuhan tenaga kerja, mengidentifikasi tingkat pemenuhan kebutuhan saat ini berdasarkan personel yang tersedia, menyusun *forecasting* kebutuhan tenaga kerja di masa depan, dan menyusun perencanaan strategi *staffing* untuk jangka pendek dan jangka panjang. Pelatihan ini akan melibatkan implikasi pada tahapan *human resource management* seperti rekrutmen dan seleksi, penyusunan perencanaan karir, serta pelatihan dan pengembangan karyawan.

e. *GCG Management*

Rekomendasi pelatihan *GCG Management* menjawab salah satu arah kebijakan strategis PT. X Kota Surabaya, yaitu Penerapan *Good Corporate Government*. Rekomendasi pelatihan *GCG Management* ini khusus untuk posisi setingkat manajer. Untuk Sub Direktorat Kelola SDM, Manajer Sistem dan Pengembangan SDM serta Manajer Personalia dan K3 direkomendasikan untuk mengikuti program pelatihan ini.

GCG Management menekankan pada sistem perusahaan dalam menciptakan *added value* bagi *stakeholder* (Monks & Minow, 2003). Alasan pentingnya penerapan *GCG Management* bagi PT. X Kota Surabaya adalah bahwa perusahaan ini merupakan badan usaha milik daerah yang menjalankan roda bisnisnya berlandaskan peraturan daerah. PT. X Kota Surabaya harus mempertanggungjawabkan dan menyusun pelaporan secara triwulan kepada Dewan Pengawas dan Pemerintah Daerah Kota Surabaya. Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 2 tahun 2009 Pasal 1 Ayat 11, laporan kegiatan usaha adalah laporan perusahaan yang meliputi laporan keuangan dan laporan manajemen.

Para direksi PT. X lah yang secara langsung terlibat dalam pelaporan keuangan dan manajemen. Peranan program pelatihan *GCG Management* adalah untuk mempelajari sistem pengaturan dan pengendalian dalam memenuhi kewajiban kepada *stakeholder* perusahaan. Kaen (2003) menjelaskan bahwa perusahaan harus memenuhi empat komponen penting dalam penerapan prinsip GCG, yakni *fairness* (kesetaraan), *transparency* (keterbukaan informasi), *accountability* (akuntabilitas), dan *responsibility* (pertanggungjawaban). Dengan menjalankan program pelatihan *GCG*

Management, diharapkan para peserta dapat memahami prinsip dan tahapan yang diperlukan untuk mencapai *good corporate governance* dan memenuhi tuntutan dari *stakeholder* perusahaan.

f. *Occupational Health and Safety*

Direksi PT. X Kota Surabaya menilai bahwa *Occupational Health and Safety* merupakan kompetensi yang perlu dipahami dan dipatuhi oleh seluruh level karyawan perusahaan baik yang bekerja pada bagian operasional dan pemeliharaan prasarana dan sarana maupun karyawan yang bekerja administratif di kantor PT. X. *Occupational Health and Safety* bertujuan untuk memberikan perlindungan terhadap kecelakaan yang diakibatkan dari aktivitas kerja. Adapun pelaksanaan program pelatihan K3 perlu untuk dilakukan sebagai tindakan antisipatif kecelakaan kerja yang mungkin terjadi pada karyawan. Pentingnya keselamatan dalam bekerja ditanamkan pada benak para karyawan karena adanya risiko kecelakaan yang mungkin bisa terjadi. Adapun dalam melaksanakan manajemen K3, perlu disusun sistem manajemen yang memuat struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedut, proses, dan sumber daya yang diperlukan dalam pengembangan K3 dan pengendalian risiko di tempat kerja (Endroyo, 2006).

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini akan menjelaskan simpulan yang menjawab tujuan penelitian yang telah dilaksanakan dan saran untuk penelitian selanjutnya terkait judul dan topik penelitian ini.

5.1 Simpulan

Dari analisis pada penelitian yang telah dilakukan, didapatkan kesimpulan dari penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis *job description*, *managerial behaviour*, dan validasi, terdapat 21 kompetensi yang diterima untuk Sub Direktorat Kelola SDM, yaitu Keterampilan Interpersonal, Integritas, Profesionalisme, Inisiatif, Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas, Dapat Dipercaya dan Diandalkan, Pembelajaran Berkelanjutan (*Lifelong Learning*), Komunikasi, Berpikir Kritis dan Analitis, Keterampilan Komputer, Bekerja Tim, Perencanaan dan Pengorganisasian, Berpikir Kreatif, Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan, Bekerja dengan Alat dan Teknologi, Penjadwalan dan Koordinasi, Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman, Fundamental Bisnis, Kontrol Kualitas dan Peningkatan Berkesinambungan, Kesadaran akan Keselamatan, dan Operasi Lapangan.
2. Hasil analisis IPA menunjukkan kompetensi yang perlu ditingkatkan untuk Manajer Sistem dan Pengembangan SDM, Manajer Personalia dan K3, Bagian Sistem SDM, Bagian Pengembangan SDM, Bagian Administrasi SDM dan Hubungan Industrial, Bagian K3, Bagian Kesejahteraan, dan Staf Administrasi.
3. Rekomendasi pelatihan yang disusun berdasarkan analisis HOQ terbagi menjadi level manajer dan supervisor/staf/staf senior. Untuk level manajer, pelatihan yang diprioritaskan untuk dilaksanakan antara lain *Human Resource Management*, *Management of Training Program*, *Management of Recruitment-Selection*, *Manpower Planning*, dan *GCG Management*. Sedangkan, untuk level supervisor dan staf pelatihan yang diprioritaskan antara lain *Human Resource Management*, *Management*

of Training Program, Management of Recruitment-Selection Program, Manpower Planning, dan Occupational Health and Safety

4. Secara keseluruhan, kompetensi yang diprioritaskan untuk setiap bagian berbeda-beda karena memiliki proses bisnis yang berbeda pula, begitu pun dengan rekomendasi pelatihan. Proses pendidikan dan pelatihan yang telah dijalankan selama ini perlu dipertahankan karena telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Rekomendasi yang ditawarkan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk perancangan program pelatihan karyawan ke depannya. Proses *monitoring* dan evaluasi perlu dilakukan untuk memastikan bahwa pelatihan yang diadakan untuk para karyawan sesuai dengan kebutuhan dan anggaran.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan ini, terdapat beberapa saran yang ditujukan untuk penelitian selanjutnya yang akan dilaksanakan, antara lain:

1. Penelitian ini merupakan *pilot project* di Sub Direktorat Kelola SDM PT. X Kota Surabaya. Penelitian ini dapat dikembangkan untuk objek yang lebih besar, seperti pada sub direktorat lain ataupun pada PT. X lain di kota atau kabupaten yang berbeda.
2. Rangkaian proses penelitian yang melibatkan pengumpulan data wawancara *expert*, penyebaran kuesioner, ataupun *focus group discussion* dapat lebih difokuskan lagi agar didapatkan informasi yang lebih akurat dan lengkap dengan menggunakan pendekatan yang berbeda atau proses yang lebih kritis.
3. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan teori-teori pada Bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, terutama untuk penelitian dengan topik penyusunan model kompetensi, pelatihan, ataupun topik sejenis lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, A. H., Yaman, S. K., Hairuddin, M., & Hassan, P. (2018). Construction manager's technical competencies in Malaysian construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(2), 153–177. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2016-0176>
- Afiyanti, Y. (2008). Validitas dan reliabilitas dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Penelitian*, 12(2), 137–141.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Ashkezari, M. J. D., & Aeen, M. N. (2012). Using Competency Models to Improve HRM. *Ideal Type of Management*, 1(1), 59–68.
- Beatty, R. W., & London, M. (1993). 360-Degree Feedback as a Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 32(2 & 3), 353–372.
- Bourgeois, R. (2005). *Analytical hierarchy process: an Overview*. Bogor: UNCAPSAUNESCAP.
- Boxall, P., & Macky, K. (2007). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: Bridging Theory and Practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 261–270.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Bringham, E. F., & Houston, J. F. (2006). *Dasar-dasar manajemen keuangan* (10th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Byham, W. C., & Moyer, R. P. (1996). *Using competencies to build a successful organization*. Bridgeville: DDI.
- Carey, M. A. (1994). The group effect in focus groups: Planning, implementing, and interpreting focus group research. *Critical Issues in Qualitative Research Methods*, 225, 41.

- Cohen, L. (1995). *Quality Function Deployment: How to Make QFD Work for You*. Massachusetts: Addison;Wesley, Inc.
- Dailey, C. A. (1971). *Assessment of lives: Personality evaluation in bureaucratic society*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Dajan, A. (1986). *Pengantar Metode Statistik II*. Jakarta: LP3ES.
- Darling, S. D., & Cunningham, J. B. (2016). Underlying values and competencies of public and private sector managers. *Asian Education and Development Studies*, 5(4), 371–387. <https://doi.org/10.1108/AEDS-09-2015-0050>
- Djabatey, E. N. (2012). Recruitment and selection practices of organizations: A case study of HFC Bank (GH) Ltd. Unpublished thesis submitted to the Institute of Distance Learning,. *Kwame Nkrumah University of Science and Technology. Ghana: Kwame Nkrumah University of Science and Technology*.
- DOLETA. (2017). Water and Wastewater Industry Competency Model. *Employment & Training Administration (ETA)*. Retrieved from <https://www.careeronestop.org/competencymodel/competency-models/water-sector.aspx>
- Duggleby, W. (2005). What about focus group interaction data? *Qualitative Health Research*, 15(6), 832–840.
- Endroyo, B. (2006). Peranan Manajemen K3 Dalam Pencegahan Kecelakaan Kerja Konstruksi. *Jurnal Teknik Sipil Unika Soegijapranata*, 3(1), 8–15.
- Faisol, A., Muslim, M. A., & Suyono, H. (2014). Komparasi Fuzzy AHP dengan AHP pada Sistem Pendukung Keputusan Investasi Properti. *Jurnal EECCIS*, 8(2), 123–128.
- Fernandez, C. S. P. (2006). The behavioral event interview: Avoiding interviewing pitfalls when hiring. *Journal of Public Health Management and Practice*, 12(6), 590–593. <https://doi.org/10.1097/00124784-200611000-00014>
- Flanagan, J. (1954). Psychological bulletin. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 59(4), 257–272. Retrieved from

<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19586159>

- Geng, Y., Zhao, L., Wang, Y., Jiang, Y., Meng, K., & Zheng, D. (2018). Competency model for dentists in China: Results of a Delphi study. *PLoS ONE*, 13(3). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0194411>
- Gill, M. (2000). *E-learning technology and strategy for organizations*. In K. Fry (Ed.), *The business of e-learning: Bringing your organization in the knowledge economy*. Sidney: University of Technology.
- Given, L. M. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Los Angeles: Sage.
- Hamzi, E., & Hijazeh, M. (2011). Adopting a Competency Based Human Resource Management System in Palestine Cellular Communication LTD-JAWWAL. *Engineering*.
- Hasan, I. (2002). *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Heriyanto. (2018). Thematic Analysis sebagai Metode Menganalisa Data untuk Penelitian Kualitatif. *Anuva*, 2(3), 317. <https://doi.org/10.14710/anuva.2.3.317-324>
- Heryawan, I. (2018). Cakupan Layanan PDAM 98 Persen, di Kawasan Khusus Gunakan Master Meter. Retrieved October 21, 2019, from RRI website: http://rri.co.id/post/berita/600959/daerah/cakupan_layanan_pdam_98_persen_di_kawasan_khusus_gunakan_master_meter.html
- Hollander, J. A. (2004). The social contexts of focus groups. In *Journal of Contemporary Ethnography* (Vol. 33). <https://doi.org/10.1177/0891241604266988>
- Holloway, I., & Todres, L. (2003). The status of method: Flexibility, Consistency and Conherence. *Qualitative Research*, 3(3), 345–357.
- Horng, J. S., & Lin, L. (2013). Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs. *Journal of*

Hospitality and Tourism Management, 20, 61–67.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2013.06.003>

Howard, E., Hubelbank, J., & Moore, P. (1989). Employer evaluation of graduates: use of the focus group. *Nurse Educator*, 14(5), 38–41.

Hutama, H., & Fatima, I. (2014). *Identifikasi permasalahan dan alternatif solusi penerapan sistem delivery design-build pada proyek*.

Ibojo, B. O. (2012). Manpower Planning and Organization Objectives Nexus: A Theoretical Approach. *Pakistan Journal of Business and Economic Review*, 3(1), 116–124.

Irwanto. (2006). *Focus Group Discussion(FGD): Sebuah Pengantar Praktis*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223–239. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.223>

Kaen, F. R. A. (2003). *Blueprint for Corporate Governance: Strategy, Accountability, and the Preservation of Shareholder Value*, AMACOM. USA.

Karmawidjaja, T. H. M. (2007). *360 derajat HR management audit*. Jakarta: PT Gemaku Nusaku Persada.

Krueger, R. A. (1988). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage Publications.

Kusumastuti, D. (2014). PEMBELAJARAN BERBASIS KOMPETENSI BAGI PENGUSAHA KULINER. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 1(3), 428–450.

Lehoux, P., Poland, B., & Daudelin, G. (2006). Focus group research and “the patient’s view.” *Social Science and Medicine*, 63(8), 2091–2104. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2006.05.016>

Liang, Z., Howard, P. F., Leggat, S., & Bartram, T. (2018). Development and

- validation of health service management competencies. *Journal of Health Organization and Management*, 32(2), 157–175.
<https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2017-0120>
- Lupiyoadi, R., & Ikhsan, R. B. (2015). *Praktikum metode riset bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Malhotra, N., & Birks, D. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach*. Prentice Hall.
- Manning, J. (2017). In Vivo Coding. *The International Encyclopedia of Communication Research Methods*, (July), 1–2.
<https://doi.org/10.1002/9781118901731.iecrm0270>
- Mardiasmo. (2000). *Public sector accounting*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Martinez, C. L. (2003). *Evaluation report: Tools cluster networking meeting*. Arizona: Center Point Institute.
- Mayo, A. (2000). The role of employee development in the growth of intellectual capital. *Personnel Review*, 29(4), 521–533.
<https://doi.org/10.1108/00483480010296311>
- McClelland, D. C., Winter, D. G., Larrere, J., & Nathan, M. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331–339. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00065>
- Miller, L. (2012). ASTD 2012 State of the Industry Report: Organizations Continue to Invest in Workplace Learning. *Training and Development Magazine*, 66, 42–48.
- Monks, R. A. G., & Minow, N. (2003). *Corporate Governance 3rd Edition*. Blackwell Publishing.
- Mudjiyanto, B. (2018). Tipe Penelitian Eksploratif Komunikasi. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 22(1), 65.
<https://doi.org/10.31445/jskm.2018.220105>

- Mulyana, D. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ohio. (2000). Competency Dictionary. *Ohio University*, 1–22. Retrieved from https://www.campuservices.harvard.edu/system/files/documents/1865/harvard_competency_dictionary_complete.pdf
- PDAM. (2016). Jumlah Pelanggan Tahunan. Retrieved October 21, 2019, from https://www.pdam-sby.go.id/page.php?get=jumlah_pelanggan_tahunan&bhs=1
- Potgieter, T. E., & Van der Merwe, R. P. (2002). Assessment In The Workplace: A Competency-Based Approach. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(1), 60–66. <https://doi.org/10.4102/sajip.v28i1.31>
- Pujotomo, D., Puspitasari, D., & Pramadita, A. (2018). Analisis Penilaian Kinerja Pada Operator Departemen Produksi Cixing Perusahaan Textile Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) dan Rating scale Dewasa ini mode fashion di dunia semakin berkembang dan beragam . Dari hari ke hari terdapat mo. *Industrial Engineering Online Journal*, 1–9. Retrieved from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/view/18215>
- Ramírez, Y., Cisternas, L. A., & Kraslawski, A. (2017). Application of House of Quality in assessment of seawater pretreatment technologies. *Journal of Cleaner Production*, 148(November), 223–232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.163>
- Rice, P. L. (1999). Qualitative Research Methods: A Health Focus. *Oxford University Press*, 21(3), 1999–2001.
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90–105. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00069>
- Saaty, T. L. (1991). *Pengambilan keputusan bagi para pemimpin*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2nd Ed.). In *SAGE Publications Inc.* <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping* (S. Publications, Ed.). India.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–32. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Setiawan, A., Palit, H. C., & Utomo, L. K. (2009). *Implementasi Sistem Penjadwalan Trucking Dan Heavy Equipment Rental Dengan Menggunakan Analytical Hierarchy Process (Ahp)*. 2009(semnasIF), 17–25.
- Shi, L., Fan, L., Xiao, H., Chen, Z., Tong, X., Liu, M., & Cao, D. (2019). Constructing a general competency model for Chinese public health physicians: a qualitative and quantitative study. *European Journal of Public Health*, 0(0), 1–7. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz048>
- Spencer, L., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Canada: John Wiley & Sons.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J., & Aisha, A. N. (2019). Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*, 38(5), 421–439. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0369>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susila, W. R., & Munadi, E. (2007). Penggunaan Analytical Hierarchy Process Untuk Penyusunan Prioritas Proposal Penelitian. *Informatika Pertanian*, 16(2), 983–998.

Taylor, I. (2007). *A practical guide to assessment centres and selection methods: Measuring competency for recruitment and development*. London: Kogan Page Limited.

Walgito, B. (2003). *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: ANDI.

Warmansyah, J. (2010). Sistem Informasi Analytical Hierarchy Process (AHP) sebagai instrument pengambilan keputusan dalam memilih saham terbaik. *Jurnal Ilmiah Teknologi Dan Sains*, 1(1), 1–15.

LAMPIRAN

Lampiran lengkap penelitian skripsi ini terdapat pada link: <http://bit.ly/LampiranSkripsiWilly>

Lampiran 1. *Thematic Analysis pada Job Description* (berdasarkan dokumen *Water and Wastewater Competency Model*)

Jabatan	Job Description (Tugas dan Wewenang)	Kode Sub Indikator	Sub Indikator (Teknis Kerja)	Kode Indikator	Indikator	Kode Tema	Kompetensi
Manajer Senior Kelola Sumber Daya Manusia (SDM)	Mengarahkan, mengelola, dan mengkoordinasikan perencanaan dan pengembangan sistem SDM	3.3.3.5.	Mengkoordinasikan upaya dengan semua pihak yang terdampak, menginformasikan progress dan semua perubahan	3.3.3	Mengelola proyek	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian
	Mengarahkan, mengelola, dan mengkoordinasikan kesejahteraan SDM						
	Mengarahkan, mengelola, dan mengkoordinasikan administrasi SDM dan hubungan industri						
	Mengarahkan, mengelola, dan mengkoordinasikan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)	4.5.1.1	Mengambil tindakan untuk memastikan keselamatan diri sendiri dan orang lain, sesuai dengan praktik keselamatan pribadi dan di tempat kerja yang telah ditetapkan	4.5.1	Menjaga lingkungan yang sehat dan aman	4.5	Kesadaran akan Keselamatan
	Menyetujui metode perencanaan dan pengembangan sistem SDM	3.7.1.1	Membuat perencanaan (mis., Untuk rapat atau perjalanan) yang memenuhi semua persyaratan seefisien mungkin	3.7.1	Menyusun dan memberikan informasi	3.7	Penjadwalan dan Koordinasi
	Menyetujui pemberian Surat Peringatan Kedua dan Surat Peringatan Ketiga kepada pegawai yang melanggar peraturan perusahaan	1.6.4.2	Mematuhi aturan, kebijakan, dan prosedur organisasi	1.6.4	Mengikuti petunjuk	1.6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan
	Menyetujui spesifikasi peralatan K3 dan perlengkapan kerja lainnya	4.5.2.4	Menggunakan peralatan pelindung pribadi yang sesuai (mis., Kacamata pengaman, sepatu bot kerja, dan topi keras) dan menjaga agar peralatan tetap berfungsi dengan baik	4.5.2	Melindungi seseorang	4.5	Kesadaran akan Keselamatan

	Menyetujui kegiatan yang bersifat strategis yang terkait dengan perencanaan dan pengelolaan pengembangan sistem SDM serta administrasi SDM, hubungan industrial, dan K3	1.4.2.2	Memberikan usulan dan mengambil langkah yang dapat meningkatkan proses kerja, komunikasi, dan kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
	Memberikan rekomendasi terkait hasil kelola SDM untuk ditindaklanjuti oleh unit kerja terkait	1.4.2.2	Memberikan usulan dan mengambil langkah yang dapat meningkatkan proses kerja, komunikasi, dan kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
Manajer Sistem dan Pengembangan SDM	Mengelola dan mengkoordinasikan kegiatan penyusunan sistem perencanaan SDM	1.4.2.2	Memberikan usulan dan mengambil langkah yang dapat meningkatkan proses kerja, komunikasi, dan kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
	Mengelola dan mengkoordinasikan pelaksanaan pengembangan sistem SDM						
	Menyetujui usulan waktu pelaksanaan kegiatan sistem SDM dan pengembangan SDM						
	Menyetujui usulan materi, pemateri, dan vendor sebagai penyedia pelatihan						
	Menyetujui kegiatan operasional yang terkait dengan perencanaan dan pengembangan sistem SDM	1.7.2.3	Mengambil langkah untuk mengembangkan dan mempertahankan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang diperlukan untuk menjalankan peran seseorang dengan sukses dengan berpartisipasi dalam pelatihan yang relevan dan program pengembangan profesional	1.7.2	Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan
Memberikan rekomendasi terkait dengan hasil kegiatan perencanaan sistem dan pengembangan SDM kepada unit kerja terkait							
Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan penyusunan dan pembaruan/kaji ulang/revisi roadmap kebutuhan SDM serta mengkoordinir pelaksanaannya berdasarkan kebutuhan perencanaan pengembangan perusahaan	1.6.3.1	Memeriksa pekerjaan dengan rajin untuk memastikan bahwa semua detail penting telah dipertimbangkan	1.6.3	Menghadiri perincian	1.6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan	

Supervisor Sistem SDM	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan penyusunan sistem rekrutmen dan seleksi serta mengkoordinir pelaksanaannya berdasarkan perencanaan kebutuhan SDM	3.3.3.5.	Mengkoordinasikan upaya dengan semua pihak yang terdampak, menginformasikan progress dan semua perubahan	3.3.3	Mengelola proyek	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian
		1.6.3.1	Memeriksa pekerjaan dengan rajin untuk memastikan bahwa semua detail penting telah dipertimbangkan	1.6.3	Menghadiri perincian	1.6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan penyusunan sistem Perencanaan dan Pola Karir (Career Path) serta mengkoordinir pelaksanaan sosialisasi dan internalisasinya	1.7.4.1	Mengambil tanggung jawab pada pengembangan karir pribadi dengan mengidentifikasi minat, kekuatan, pilihan, dan peluang kerja	1.7.4	Mengidentifikasi minat karir	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan penyusunan Sistem Individual Development Plan (IDP) dan Sistem Knowledge Management serta mengkoordinir pelaksanaan dan sosialisasinya	1.7.4.2	Membuat keputusan perencanaan karir yang mendalam dan mengintegrasikan feedback dari orang lain	1.7.4	Mengidentifikasi minat karir	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan penyusunan standar kompetensi dan pelaksanaan asesmen kompetensi SDM	3.3.3.5	Mengkoordinasikan upaya dengan semua pihak yang terdampak, menginformasikan progress dan semua perubahan	3.3.3	Mengelola proyek	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan pelaksanaan sosialisasi budaya organisasi						
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan penyusunan sistem analisa jabatan, analisa beban kerja, evaluasi jabatan serta mengkoordinir pelaksanaannya						
	Menentukan usulan waktu pelaksanaan kegiatan perencanaan dan pengembangan sistem SDM						
Memperoleh akses terhadap data dan informasi perusahaan yang diperlukan untuk kebutuhan perencanaan dan sistem SDM	3.5.1.4	Menggunakan semua sistem referensi untuk mencari dan mendapatkan informasi yang relevan untuk memahami data	3.5.1	Mengidentifikasi masalah	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	

	Memberikan rekomendasi terkait dengan hasil kegiatan perencanaan dan sistem SDM kepada unit kerja terkait	1.4.2.2	Memberikan usulan dan mengambil langkah yang dapat meningkatkan proses kerja, komunikasi, dan kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
	Melakukan, memeriksa, dan mengkoordinasikan penyusunan analisa kebutuhan diklat	3.3.3.5.	Mengkoordinasikan upaya dengan semua pihak yang terdampak, menginformasikan progress dan semua perubahan	3.3.3	Mengelola proyek	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian
Supervisor Pengembangan SDM	Melakukan, memeriksa, dan mengkoordinasikan penyusunan program pelatihan (pemetaan kebutuhan kurikulum dan paket pelatihan, penyusunan anggaran, dan penjadwalan kegiatan pelatihan)	3.3.3.5.	Mengkoordinasikan upaya dengan semua pihak yang terdampak, menginformasikan progress dan semua perubahan	3.3.3	Mengelola proyek	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan persiapan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan						
	Melakukan, memeriksa, dan mengkoordinasikan pengawasan penyelenggaraan kegiatan diklat SDM						
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan administrasi pelaksanaan share learning program	1.7.4.1	Mengambil tanggung jawab pada pengembangan karir pribadi dengan mengidentifikasi minat, kekuatan, pilihan, dan peluang kerja	1.7.4	Mengidentifikasi minat karier	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan penyusunan dan pelaksanaan talents pool management						
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan pembangunan/pengembangan sistem informasi dan database diklat						
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan evaluasi efektivitas pelatihan dan hasil pelatihan						
Meminta data dan informasi kepada seluruh unit kerja yang dibutuhkan untuk penyusunan analisa kebutuhan diklat dan pembaruan database diklat	3.8.1.1	Merekam data dalam dokumentasi	3.8.1	Mengambil data	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	

	Menentukan usulan penjadwalan kegiatan pelatihan	1.4.2.2	Memberikan usulan dan mengambil langkah yang dapat meningkatkan proses kerja, komunikasi, dan kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
	Menentukan usulan materi, pemateri, dan penyedia jasa pelatihan						
	Mengelola sistem aplikasi dan database diklat	3.8.4.3	Mengompilasi, mengategorikan, dan memverifikasi informasi atau data	3.8.4	Mendapatkan informasi	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
	Memberikan rekomendasi atas hasil evaluasi diklat SDM	1.4.2.2	Memberikan usulan dan mengambil langkah yang dapat meningkatkan proses kerja, komunikasi, dan kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
	Mengelola dan mengkoordinasikan administrasi SDM dan sistem informasi SDM (HRIS) serta hubungan industrial	3.3.3.5.	Mengkoordinasikan upaya dengan semua pihak yang terdampak, menginformasikan progress dan semua perubahan	3.3.3	Mengelola proyek	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian
Manajer Personalia dan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)	Mengelola dan mengkoordinasikan administrasi kesejahteraan pegawai	3.3.3.5.	Mengkoordinasikan upaya dengan semua pihak yang terdampak, menginformasikan progress dan semua perubahan	3.3.3	Mengelola proyek	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian
	Mengelola dan mengkoordinasikan kegiatan K3						
	Menyetujui pemberian teguran tertulis dan Surat Peringatan pertama kepada pegawai yang melanggar peraturan perusahaan	1.6.4.2	Mematuhi aturan, kebijakan, dan prosedur organisasi	1.6.4	Mengikuti petunjuk	1.6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan
	Memberikan konseling kepada karyawan yang mengalami permasalahan di tempat kerja	1.1.1.3	Mencari cara untuk membantu orang lain dan memberikan bantuan	1.1.1	Mendemonstrasikan sensitivitas/empati	1.1	Keterampilan Interpersonal
	Menyetujui kegiatan operasional yang terkait dengan administrasi SDM, hubungan industrial, kesejahteraan dan K3	3.7.1.1	Membuat perencanaan (mis., Untuk rapat atau perjalanan) yang memenuhi semua persyaratan seefisien mungkin	3.7.1	Menyusun dan memberikan informasi	3.7	Penjadwalan dan Koordinasi

	Memberikan supervisi implementasi standar dan prosedur K3 yang dibutuhkan seluruh unit kerja dan perusahaan	4.5.1.3	Mematuhi peraturan, kode, dan tata cara serta kebijakan kesehatan dan keselamatan perusahaan	4.5.1	Menjaga lingkungan yang sehat dan aman	4.5	Kesadaran akan Keselamatan
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan pelaksanaan pengawasan proses data kepegawaian	3.8.4.4	Memverifikasi bahwa semua informasi ada dan akurat sebelum meneruskan materi	3.8.4	Mendapatkan informasi	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
Supervisor Administrasi SDM dan Hubungan Industrial	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan pengawasan proses input data kehadiran kerja pegawai	3.3.3.5.	Mengkoordinasikan upaya dengan semua pihak yang terdampak, menginformasikan progress dan semua perubahan	3.3.3	Mengelola proyek	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan pelaksanaan administrasi masa percobaan/ <i>probation</i> dan penempatan SDM baru						
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan administrasi SDM						
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan administrasi lembur dan cuti						
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan <i>review</i> dan menyusun draft akademik peraturan perusahaan terkait administrasi SDM dan hubungan industrial						
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan sosialisasi peraturan perundang-undangan terkait administrasi SDM dan hubungan industrial						
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan konseling/pembinaan terhadap pegawai yang bermasalah dengan kehadiran kerja						
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan survey kepuasan pegawai						

Menyetujui atau menolak pembaharuan data SDM yang tidak disertai dengan bukti yang sesuai	1.4.2.2	Memberikan usulan dan mengambil langkah yang dapat meningkatkan proses kerja, komunikasi, dan kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
Memverifikasi kelengkapan pembuatan surat keterangan pegawai	3.8.4.4	Memverifikasi bahwa semua informasi ada dan akurat sebelum meneruskan materi	3.8.4	Mendapatkan informasi	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
Memverifikasi seluruh kelengkapan pembuatan surat keterangan pegawai						
Menentukan isi draft peraturan terkait administrasi SDM dan hubungan industrial	3.8.1.2	Mengkompilasi, kode, mengkategorikan, menghitung, memeriksa, atau memverifikasi informasi atau data.	3.8.1	Mengambil data	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
Menentukan materi dan metode yang digunakan dalam survey kepuasan pegawai	3.8.1.3	Menerapkan teknik sistematis untuk mengamati dan mengumpulkan data	3.8.1	Mengambil data	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
Membuat usulan tindak lanjut terkait hasil survey kepuasan pegawai	1.4.2.2	Memberikan usulan dan mengambil langkah yang dapat meningkatkan proses kerja, komunikasi, dan kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
Memberikan keterangan dan data-data terkait dengan perselisihan industrial	3.8.4.4	Memverifikasi bahwa semua informasi ada dan akurat sebelum meneruskan materi	3.8.4	Mendapatkan informasi	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan penyusunan draft gaji dan tunjangan pegawai	3.3.3.5.	Mengkoordinasikan upaya dengan semua pihak yang terdampak, menginformasikan progress dan semua perubahan	3.3.3	Mengelola proyek	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian
Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan pengurusan asuransi kepegawaian meliputi pemutakhiran data kepesertaan dan keluhan layanan asuransi						
Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan administrasi pegawai yang memasuki masa pensiun						

	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan pembayaran tagihan dana pensiun						
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan pemberian dana santunan kepada pegawai yang membutuhkan						
	Memverifikasi kelengkapan data pegawai terkait pengajuan SPPD, perubahan gaji, tunjangan, kenaikan pangkat/promosi, honorarium, dana santunan dan uang lembur	3.8.4.4	Memverifikasi bahwa semua informasi ada dan akurat sebelum meneruskan materi	3.8.4	Mendapatkan informasi	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
	Memverifikasi kelengkapan data pegawai terkait pensiun						
	Memverifikasi kelengkapan data pegawai terkait pengajuan asuransi pegawai						
	Mengusulkan perubahan layanan kesehatan kepada pihak asuransi	3.3.3.5.	Mengkoordinasikan upaya dengan semua pihak yang terdampak, menginformasikan progress dan semua perubahan	3.3.3	Mengelola proyek	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian
	Menyampaikan keluhan yang akan disampaikan kepada pihak penyedia asuransi						
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan penyusunan standar K3 dan <i>Job Safety Analysis</i> untuk setiap unit kerja	4.5.1.6	Mengikuti prosedur dan protokol organisasi untuk keadaan darurat di tempat kerja, termasuk evakuasi yang aman dan tanggap darurat	4.5.1	Menjaga lingkungan yang sehat dan aman	4.5	Kesadaran akan Keselamatan
Supervisor Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan pengawasan terhadap tempat kerja yang memiliki resiko pekerjaan tinggi	3.3.3.5.	Mengkoordinasikan upaya dengan semua pihak yang terdampak, menginformasikan progress dan semua perubahan	3.3.3	Mengelola proyek	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan penyusunan rencana dan usulan pengajuan pengadaan alat pelindung diri						
	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan sosialisasi K3 terhadap unit-unit kerja						

	Melakukan, memeriksa dan mengkoordinasikan kegiatan pemasangan rambu-rambu dan peralatan K3						
	Menentukan standar K3 dan <i>Job Safety Analysis</i> yang sesuai bagi masing-masing unit kerja dengan mengacu pada standar yang berlaku	4.5.1.6	Mengikuti prosedur dan protokol organisasi untuk keadaan darurat di tempat kerja, termasuk evakuasi yang aman dan tanggap darurat	4.5.1	Menjaga lingkungan yang sehat dan aman	4.5	Kesadaran akan Keselamatan
	Menentukan kebutuhan instrumen K3 yang dibutuhkan oleh unit kerja	4.5.2.2	Menunjukkan tanggung jawab profesional untuk menjaga kebijakan dan tandar keselamatan, kesehatan, dan lingkungan	4.5.2	Melindungi seseorang	4.5	Kesadaran akan Keselamatan
	Menentukan alat pelindung diri yang dibutuhkan sesuai dengan hasil <i>Job Safety Analysis</i>						
	Menentukan lokasi untuk pemasangan rambu-rambu dan peralatan K3 sesuai dengan standar yang berlaku	4.5.1.6	Mengikuti prosedur dan protokol organisasi untuk keadaan darurat di tempat kerja, termasuk evakuasi yang aman dan tanggap darurat	4.5.1	Menjaga lingkungan yang sehat dan aman	4.5	Kesadaran akan Keselamatan
Supervisor Kesejahteraan	Melakukan, memeriksa, dan mengkoordinasikan penyusunan daftar gaji dan tunjangan pegawai	3.8.3.1	Memilih dan melengkapi formulir yang sesuai dengan cepat dan lengkap	3.8.3	Melengkapi formulir/surat	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
	Melakukan, memeriksa, dan mengkoordinasikan pembuatan Surat Perintah Perjalanan Dinas (SPPD) dan alokasi biaya perjalanan dinas						
	Melakukan, memeriksa, dan mengkoordinasikan pengurusan asuransi kepegawaian meliputi pemutakhiran data kepesertaan dan keluhan layanan asuransi						
	Melakukan, memeriksa, dan mengkoordinasikan administrasi pegawai yang memasuki masa pensiun						

Melakukan, memeriksa, dan mengkoordinasikan pembayaran tagihan dana pensiun						
Melakukan, memeriksa, dan mengkoordinasikan kegiatan pemberian dana santunan kepada pegawai yang membutuhkan	3.3.3.5.	Mengkoordinasikan upaya dengan semua pihak yang terdampak, menginformasikan progress dan semua perubahan	3.3.3	Mengelola proyek	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian
Melakukan, memeriksa, dan mengkoordinasikan pelaksanaan usulan pengadaan seragam kerja pegawai						
Memverifikasi kelengkapan data pegawai terkait pengajuan SPPD, perubahan gaji, tunjangan, kenaikan pangkat/promosi, honorarium, dana santunan, dan uang lembur	3.8.4.4	Memverifikasi bahwa semua informasi ada dan akurat sebelum meneruskan materi	3.8.4	Mendapatkan informasi	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
Memverifikasi kelengkapan data pegawai terkait pensiun						
Memverifikasi kelengkapan data pegawai terkait pengajuan asuransi pegawai						
Mengusulkan perubahan layanan kesehatan kepada pihak asuransi disesuaikan dengan data terbaru pegawai	1.4.2.2	Memberikan usulan dan mengambil langkah yang dapat meningkatkan proses kerja, komunikasi, dan kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
Menyampaikan keluhan yang akan disampaikan kepada pihak penyedia asuransi						
Mengusulkan spesifikasi seragam kerja pegawai						

Lampiran 2. Thematic Analysis Behavioural Event Interview (berdasarkan dokumen *Water and Wastewater Competency Model*)

No.	Nama	Jabatan	Kode Sub Indikator	Sub Indikator (Teknis Kerja)	Kode Indikator	Indikator	Tema Kompetensi	Kompetensi
1	R1	Manajer Senior Kelola Sumber Daya Manusia (SDM)	1.1.3.1	Mempertahankan hubungan komunikasi terbuka dengan orang lain	1.1.3	Mempertahankan hubungan yang terbuka	1.1	Keterampilan Interpersonal
			1.5.1.3	Mengadopsi pendekatan baru ketika diperlukan dan membuang pendekatan yang tidak lagi berfungsi	1.5.1	Terbuka pada ide baru	1.5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas
			3.5.5.3	Mengamati dan mengevaluasi hasil penerapan solusi untuk menilai perlunya pendekatan alternatif dan mengidentifikasi pelajaran yang dipetik	3.5.5	Menerapkan solusi	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			2.6.1.5	Menggunakan logika dan penalaran untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari solusi atau pendekatan alternatif untuk suatu masalah	2.6.1	Pemikiran	2.6	Berpikir Kritis dan Analitis
			3.1.2.1	Mengembangkan hubungan kerja yang konstruktif dan kooperatif dengan orang lain	3.1.2	Membangun hubungan kerja yang konstruktif dan kooperatif dengan orang lain	3.1	Bekerja Tim
			3.9.2.2	Mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku yang mengatur pekerjaan	3.9.2	Integritas dalam bisnis	3.9	Fundamental Bisnis
			3.1.2.5	Berkomunikasi secara efektif dengan semua anggota kelompok dan tim untuk mencapai tujuan dan sasaran tim	3.1.2	Membangun hubungan yang produktif	3.1	Bekerja Tim
			2.5.2.5	Menerapkan keterampilan komunikasi interpersonal yang aktif menggunakan refleksi, pernyataan kembali, pertanyaan, dan klarifikasi	2.5.2	Menerima informasi	2.5	Komunikasi
			1.3.3.2	Menunjukkan sikap yang mendukung pekerjaan profesional, seperti komitmen, rasa ingin tahu, kewirausahaan, dan optimisme	1.3.3	Mempertahankan sikap positif	1.3	Profesionalisme

			3.1.2.2	Menunjukkan kebijaksanaan dan diplomasi serta berusaha untuk membangun mufakat	3.1.2	Membangun hubungan yang produktif	3.1	Bekerja Tim
			1.1.1.1	Menunjukkan minat yang tulus pada orang lain dan keprihatinan mereka	1.1.1	Mendemonstrasikan sensitivitas/empati	1.1	Keterampilan Interpersonal
			1.4.2.2	Memberikan saran dan/atau mengambil tindakan yang menghasilkan peningkatan proses kerja, komunikasi, atau kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
			3.1.2.2	Menunjukkan kebijaksanaan dan diplomasi serta berusaha untuk membangun mufakat	3.1.2	Membangun hubungan yang produktif	3.1	Bekerja Tim
2	R9	Staf Senior Administrasi Manajer Senior Kelola Sumber Daya Manusia (SDM)	3.3.3.5	Mengkoordinasikan upaya dengan semua pihak yang terdampak, menginformasikan progress dan semua perubahan	3.3.3	Mengelola proyek	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian
			3.1.3.4	Menggunakan pendekatan kelompok untuk mengidentifikasi masalah dan mengembangkan solusi berdasarkan kesepakatan kelompok	3.1.3	Memenuhi tujuan tim	3.1	Bekerja Tim
			1.6.3.1	Memeriksa pekerjaan dengan rajin untuk memastikan bahwa semua detail penting telah dipertimbangkan	1.6.3	Menghadiri perincian	1.6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan
			1.6.1.3	Menindaklanjuti komitmen dengan tekun dan menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu secara konsisten	1.6.1	Memenuhi kewajiban	1.6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan
			1.4.4.2	Bekerja secara efektif bahkan jika terdapat minimum arahan, dukungan, atau persetujuan	1.4.4	Bekerja secara mandiri	1.4	Inisiatif
3	R2	Manajer Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	3.1.2.2	Menunjukkan kebijaksanaan dan diplomasi serta berusaha untuk membangun mufakat	3.1.2	Membangun hubungan yang produktif	3.1	Bekerja Tim
			3.5.1.1	Mengantisipasi atau mengenali keberadaan suatu masalah	3.5.1	Mengidentifikasi masalah	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			1.2.4.1	Bertanggung jawab untuk mencapai tujuan kerja dalam jangka waktu tertentu	1.2.4	Bertanggung jawab	1.2	Integritas

			3.5.1.1	Mengantisipasi atau mengenali keberadaan suatu masalah	3.5.1	Mengidentifikasi masalah	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			1.4.1.2	Tetap bertahan untuk menyelesaikan tugas meskipun dalam kondisi yang sulit, waktu yang ketat, atau hambatan dan kemunduran	1.4.1	Bertahan	1.4	Iniatif
			1.5.1.3	Mengadopsi pendekatan baru ketika diperlukan dan membuang pendekatan yang tidak lagi berfungsi	1.5.1	Terbuka pada ide baru	1.5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas
			1.4.2.1	Melampaui tuntutan rutin pekerjaan untuk meningkatkan variasi dan cakupan pekerjaan	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
4	R4	Supervisor Sistem Sumber Daya Manusia (SDM)	1.5.1.3	Mengadopsi pendekatan baru ketika diperlukan dan membuang pendekatan yang tidak lagi berfungsi	1.5.1	Terbuka pada ide baru	1.5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas
			1.2.3.2	Membuat keputusan secara objektif dan mencerminkan perlakuan adil terhadap orang lain	1.2.3	Bertindak adil	1.2	Integritas
			2.5.1.1	Mengungkapkan informasi yang relevan secara tepat kepada individu atau kelompok dengan mempertimbangkan audiens atau sifat informasi	2.5.1	Berkomunikasi	2.5	Komunikasi
			1.5.1.2	Secara aktif mencari dan mempertimbangkan manfaat pendekatan baru untuk bekerja	1.5.1	Terbuka pada ide baru	1.5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas
			1.7.1.1	Mengambil tindakan yang menunjukkan minat dalam belajar dan berkembang secara pribadi dan profesional	1.7.1	Menunjukkan minat dalam belajar	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning)
			1.7.1.1	Mengambil tindakan yang menunjukkan minat dalam belajar dan berkembang secara pribadi dan profesional	1.7.1	Menunjukkan minat dalam belajar	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning)

			1.7.3.2	Memperlakukan kondisi tak terduga sebagai peluang belajar	1.7.3	Memanfaatkan perubahan sebagai peluang belajar	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning)
			2.6.1.5	Menggunakan logika dan penalaran untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari solusi atau pendekatan alternatif untuk suatu masalah	2.6.1	Pemikiran	2.6	Berpikir Kritis dan Analitis
5	R10	Staf Sistem Sumber Daya Manusia (SDM)	2.3.3.1	Menggunakan rumus dan teknik matematika yang tepat untuk menyelesaikan masalah	2.3.3	Aplikasi	2.3	Matematika
			2.7.2.2	Menggunakan <i>software spreadsheet</i> untuk memasukkan, memanipulasi, mengedit, dan memformat data teks dan numerik	2.7.2	Menggunakan <i>software</i>	2.7	Keterampilan Komputer
			2.7.2.4	Menggunakan <i>software</i> berbasis data untuk mengelola data	2.7.2	Menggunakan <i>software</i>	2.7	Keterampilan Komputer
			1.5.1.3	Mengadopsi pendekatan baru ketika diperlukan dan membuang pendekatan yang tidak lagi berfungsi	1.5.1	Terbuka pada ide baru	1.5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas
			3.5.1.2	Mengidentifikasi sifat sebenarnya dari masalah dan mendefinisikan masalah-masalah kritis	3.5.1	Mengidentifikasi masalah	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			3.8.1.2	Mengkompilasi, kode, Mengkategorikan, menghitung, memeriksa, atau memverifikasi informasi atau data	3.8.1	Mengambil data	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			3.8.2.2	Mengidentifikasi dan mengklarifikasi dokumentasi yang kabur atau ambigu	3.8.2	Mendeteksi kesalahan	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			3.8.2.2	Mengenali peran seseorang dalam fungsi organisasi dan memahami dampak potensial yang dapat ditimbulkan kinerja seseorang terhadap keberhasilan organisasi	3.8.2	Konteks organisasi	3.8	Fundamental Bisnis
			1.4.2.1	Melampaui tuntutan rutin pekerjaan untuk meningkatkan variasi dan cakupan pekerjaan	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif

6	R11	Staf Sistem Sumber Daya Manusia (SDM)	1.5.1.2	Secara aktif mencari dan mempertimbangkan manfaat pendekatan baru untuk bekerja	1.5.1	Terbuka pada ide baru	1.5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas
			2.6.1.5	Menggunakan logika dan penalaran untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari solusi atau pendekatan alternatif untuk suatu masalah	2.6.1	Pemikiran	2.6	Berpikir Kritis dan Analitis
			3.8.1.2	Mengkompilasi, kode, mengkategorikan, menghitung, memeriksa, atau memverifikasi informasi atau data	3.8.1	Mengambil data	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			3.5.4.1	Tegas memilih solusi terbaik setelah mengevaluasi manfaat relatif dari setiap opsi yang memungkinkan	3.5.4	Memilih solusi	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			1.2.3.2	Membuat keputusan secara objektif dan mencerminkan perlakuan adil terhadap orang lain	1.2.3	Bertindak adil	1.2	Integritas
			1.4.1.2	Tetap bertahan untuk menyelesaikan tugas meskipun dalam kondisi yang sulit, waktu yang ketat, atau hambatan dan kemunduran	1.4.1	Bertahan	1.4	Inisiatif
7	R5	Supervisor Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	3.5.1.2	Mengidentifikasi sifat sebenarnya dari masalah dan mendefinisikan masalah-masalah kritis	3.5.1	Mengidentifikasi masalah	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			3.8.1.2	Mengkompilasi, kode, mengkategorikan, menghitung, memeriksa, atau memverifikasi informasi atau data	3.8.1	Mengambil data	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			3.3.3.5	Mengkoordinasikan upaya dengan semua pihak yang terdampak, menginformasikan progress dan semua perubahan	3.3.3	Mengelola proyek	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian

			1.5.2.3	Memindahkan dan mengubah arah dengan mudah dalam menghadapi perubahan yang cepat atau ketika terjadi masalah	1.5.2	Menghadapi ambiguitas, kompleksitas, dan perubahan yang cepat	1.5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas
			1.7.1.1	Mengambil tindakan yang menunjukkan minat dalam belajar dan berkembang secara pribadi dan profesional	1.7.1	Menunjukkan minat dalam belajar	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning)
8	R12	Staf Senior Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	2.7.2.1	Menggunakan perangkat lunak pengolah data untuk menyusun, mengatur, mengedit, dan mencetak dokumen atau komunikasi bisnis lain	2.7.2	Menggunakan software	2.7	Keterampilan Komputer
			2.7.2.1	Menggunakan perangkat lunak pengolah data untuk menyusun, mengatur, mengedit, dan mencetak dokumen atau komunikasi bisnis lain	2.7.2	Menggunakan software	2.7	Keterampilan Komputer
			2.6.1.5	Menggunakan logika dan penalaran untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari solusi atau pendekatan alternatif untuk suatu masalah	2.6.1	Pemikiran	2.6	Berpikir Kritis dan Analitis
			1.4.2.2	Memberikan saran dan/atau mengambil tindakan yang menghasilkan peningkatan proses kerja, komunikasi, atau kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
			1.4.2.2	Memberikan saran dan/atau mengambil tindakan yang menghasilkan peningkatan proses kerja, komunikasi, atau kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
9	R13	Staf Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	1.7.2.3	Mengambil langkah untuk mengembangkan dan mempertahankan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang diperlukan untuk menjelaskan peran seseorang dengan sukses dengan berpartisipasi dalam pelatihan yang relevan dan program pengembangan profesional	1.7.2	Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran	1.7	Pembelajaran Seumur Hidup (<i>Lifelong Learning</i>)

			1.5.1.3	Mengadopsi pendekatan baru ketika diperlukan dan membuang pendekatan yang tidak lagi berfungsi	1.5.1	Terbuka pada Ide Baru	1.5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas
			3.8.4.2	Memverifikasi bahwa semua informasi ada dan akurat sebelum meneruskan materi	3.8.4	Mendapatkan informasi	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			3.1.3.4	Menggunakan pendekatan kelompok untuk mengidentifikasi masalah dan mengembangkan solusi berdasarkan kesepakatan kelompok	3.1.3	Memenuhi tujuan tim	3.1	Bekerja Tim
			3.5.1.2	Mengidentifikasi sifat sebenarnya dari masalah dan mendefinisikan masalah-masalah kritis	3.5.1	Mengidentifikasi masalah	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			1.6.4.2	Mematuhi aturan, kebijakan, dan prosedur organisasi	1.6.4	Mengikuti petunjuk	1.6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan
			3.3.1.3	Memastikan detail pekerjaan dilakukan secara akurat dan lengkap	3.3.1	Perencanaan	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian
10	R14	Staf Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	1.4.1.2	Tetap bertahan untuk menyelesaikan tugas meskipun dalam kondisi yang sulit, waktu yang ketat, atau hambatan dan kemunduran	1.4.1	Bertahan	1.4	Inisiatif
			3.8.3.4	Mempercepat formulir, pesanan, atau mempercepat apa yang memerlukan perhatian secepatnya	3.8.3	Melengkapi formulir/surat	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			2.7.2.4	Menggunakan software berbasis data untuk mengelola data	2.7.2	Menggunakan <i>software</i>	2.7	Keterampilan Komputer
11	R15	Staf Administrasi Manajer Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	1.5.1.3	Mengadopsi pendekatan baru ketika diperlukan dan membuang pendekatan yang tidak lagi berfungsi	1.5.1	Terbuka pada ide baru	1.5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas
			1.4.1.2	Tetap bertahan untuk menyelesaikan tugas meskipun dalam kondisi yang sulit, waktu yang ketat, atau hambatan dan kemunduran	1.4.1	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
			1.6.1.3	Menindaklanjuti komitmen dengan tekun dan menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu secara konsisten	1.6.1	Memenuhi kewajiban	1.6	Dapat Dipercaya dan Diandalkan

			3.1.1.4	Membantu orang lain yang kekurangan pengalaman atau memiliki beban kerja berat	3.1.1	Mengidentifikasi keanggotaan dan peran tim	3.1	Bekerja Tim
12	R3	Manajer Personalia dan K3	1.4.2.2	Memberikan saran dan/atau mengambil tindakan yang menghasilkan peningkatan proses kerja, komunikasi, atau kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
			3.4.3.3	Memodifikasi atau merancang sistem untuk meningkatkan kinerja	3.4.3	Melihat gambaran besar	3.4	Berpikir Kreatif
					4.2.4	Memantau/menilai kinerja diri, individu lain, atau organisasi untuk melakukan perbaikan atau mengambil tindakan korektif	4.2	Kontrol Kualitas dan Peningkatan Berkesinambungan
			3.1.3.1	Bekerja sebagai bagian dari tim, berkontribusi pada upaya kelompok untuk mencapai tujuan	3.1.3	Memenuhi tujuan tim	3.1	Bekerja Tim
			3.1.1.5	Mendorong orang lain untuk mengekspresikan ide dan pendapat mereka	3.1.1	Mengidentifikasi keanggotaan dan peran tim	3.1	Bekerja Tim
			3.4.3.3	Memodifikasi atau merancang sistem untuk meningkatkan kinerja	3.4.3	Melihat gambaran besar	3.4	Berpikir Kreatif
13	R16	Staf Administrasi Manajer Personalia dan K3	3.5.1.2	Mengidentifikasi sifat sebenarnya dari masalah dan mendefinisikan masalah-masalah kritis	3.5.1	Mengidentifikasi Masalah	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			3.5.1.1	Mengantisipasi atau mengenali keberadaan suatu masalah	3.5.1	Mengidentifikasi Masalah	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			3.4.2.4	Tertarik pada kemungkinan dan perspektif yang luas untuk mengembangkan solusi baru	3.4.2	Menghasilkan solusi inovatif	3.4	Berpikir Kreatif
			1.7.1.1	Mengambil tindakan yang menunjukkan minat dalam belajar dan berkembang secara pribadi dan profesional	1.7.1	Menunjukkan minat dalam belajar	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning)
			3.8.3.4	Mempercepat formulir, pesanan, atau mempercepat apa yang memerlukan perhatian secepatnya	3.8.3	Melengkapi formulir/surat	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman

14	R6	Supervisor Administrasi SDM dan Hubungan Industrial	1.4.2.2	Memberikan saran dan/atau mengambil tindakan yang menghasilkan peningkatan proses kerja, komunikasi, atau kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
			3.5.1.2	Mengidentifikasi sifat sebenarnya dari masalah dan mendefinisikan masalah-masalah kritis	3.5.1	Mengidentifikasi masalah	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			1.1.3.2	Mendorong orang lain untuk berbagi tentang masalah dan kesuksesan	1.1.3	Mempertahankan hubungan yang terbuka	1.1	Keterampilan Interpersonal
			1.1.1.3	Mencari cara untuk membantu orang lain dan memberikan bantuan	1.1.1	Mendemonstrasikan sensitivitas/empati	1.1	
			3.5.5.3	Mengamati dan mengevaluasi hasil penerapan solusi untuk menilai perlunya pendekatan alternatif dan mengidentifikasi pelajaran yang dipetik	3.5.5	Menerapkan solusi	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			3.9.1.4	Memahami persyaratan hukum dan peraturan operasi yang relevan	3.9.1	Konteks organisasi	3.9	Fundamental Bisnis
15	R17	Staf Senior Administrasi SDM dan Hubungan Industrial	3.8.3.4	Mempercepat formulir, pesanan, atau mempercepat apa yang memerlukan perhatian secepatnya	3.8.3	Melengkapi formulir/surat	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			1.5.1.3	Mengadopsi pendekatan baru ketika diperlukan dan membuang pendekatan yang tidak lagi berfungsi	1.5.1	Terbuka pada ide baru	1.5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas
			1.5.1.3	Mengadopsi pendekatan baru ketika diperlukan dan membuang pendekatan yang tidak lagi berfungsi	1.5.1	Terbuka pada ide baru	1.5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas
			1.4.2.2	Memberikan saran dan/atau mengambil tindakan yang menghasilkan peningkatan proses kerja, komunikasi, atau kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
			1.5.1.2	Secara aktif mencari dan mempertimbangkan manfaat pendekatan baru untuk bekerja	1.5.1	Terbuka pada ide baru	1.5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas
			3.8.1.2	Mengkompilasi, kode, mengkategorikan, menghitung, memeriksa, atau memverifikasi informasi atau data	3.8.1	Mengambil data	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman

			1.7.1.5	Mempelajari dan menerima bantuan dari supervisor dan rekan kerja	1.7.1	Menunjukkan minat dalam belajar	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning)
			3.5.1.2	Mengidentifikasi sifat sebenarnya dari masalah dan mendefinisikan masalah-masalah kritis	3.5.1	Mengidentifikasi masalah	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			1.2.3.2	Membuat keputusan secara objektif dan mencerminkan perlakuan adil terhadap orang lain	1.2.3	Bertindak adil	1.2	Integritas
16	R18	Staf Administrasi SDM dan Hubungan Industrial	3.8.3.4	Mempercepat formulir, pesanan, atau mempercepat apa yang memerlukan perhatian secepatnya	3.8.3	Melengkapi formulir/surat	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			1.5.1.3	Mengadopsi pendekatan baru ketika diperlukan dan membuang pendekatan yang tidak lagi berfungsi	1.5.1	Terbuka pada ide baru	1.5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas
			3.6.1.2	Mengidentifikasi, mengevaluasi, memilih, dan menerapkan software atau hardware atau solusi teknologi yang sesuai dengan tugas yang ada	3.6.1	Seleksi dan aplikasi	3.6	Bekerja dengan Alat dan Teknologi
			3.8.3.4	Mempercepat formulir, pesanan, atau mempercepat apa yang memerlukan perhatian secepatnya	3.8.3	Melengkapi formulir/surat	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			1.4.3.2	Mendesak upaya untuk penguasaan tugas	1.4.3	Menetapkan tujuan yang menantang dan mengambil risiko	1.4	Inisiatif
			1.4.2.2	Memberikan saran dan/atau mengambil tindakan yang menghasilkan peningkatan proses kerja, komunikasi, atau kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
			2.6.1.5	Menggunakan logika dan penalaran untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari solusi atau pendekatan alternatif untuk suatu masalah	2.6.1	Pemikiran	2.6	Berpikir Kritis dan Analitis
			1.7.1.5	Mempelajari dan menerima bantuan dari supervisor dan rekan kerja	1.7.1	Menunjukkan minat dalam belajar	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning)
17	R19	Staf Administrasi	2.7.2.5	Membuat dan memelihara sistem penyimpanan file elektronik yang terorganisir	2.7.2	Menggunakan <i>software</i>	2.7	Keterampilan Komputer

		SDM dan Hubungan Industrial	2.7.2.4	Menggunakan software berbasis data untuk mengelola data	2.7.2	Menggunakan <i>software</i>	2.7	Keterampilan Komputer
			3.9.2.2	Mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku yang mengatur pekerjaan	3.9.2	Integritas Bisnis	3.9	Fundamental Bisnis
			3.9.2.2	Mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku yang mengatur pekerjaan	3.9.2	Integritas Bisnis	3.9	Fundamental Bisnis
			1.3.4.1	Menunjukkan pertimbangan pribadi dan profesional yang baik	1.3.4	Menunjukkan pertimbangan yang baik	1.3	Profesionalisme
			1.1.1.3	Mencari cara untuk membantu orang lain dan memberikan bantuan	1.1.1	Mendemonstrasikan sensitivitas/empati	1.1	Keterampilan Interpersonal
			3.5.4.1	Tegas memilih solusi terbaik setelah mengevaluasi manfaat relatif dari setiap opsi yang memungkinkan	3.5.4	Menghasilkan alternatif	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			3.8.1.2	Mengkompilasi, kode, mengkategorikan, menghitung, memeriksa, atau memverifikasi informasi atau data	3.8.1	Mengambil data	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			3.5.1.2	Mengidentifikasi sifat sebenarnya dari masalah dan mendefinisikan masalah-masalah kritis	3.5.1	Mengidentifikasi masalah	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			2.7.2.2	Menggunakan software spreadsheet untuk memasukkan, memanipulasi, mengedit, dan memformat data teks dan numerik	2.7.2	Menggunakan software	2.7	Keterampilan Komputer
			3.5.3.1	Mengintegrasikan informasi yang dipelajari sebelumnya ataupun yang diperoleh dari eksternal untuk menghasilkan berbagai pendekatan alternatif berkualitas tinggi untuk masalah tersebut	3.5.3	Menghasilkan alternatif	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			3.1.1.4	Membantu orang lain yang kekurangan pengalaman atau memiliki beban kerja berat	3.1.1	Mengidentifikasi keanggotaan dan peran tim	3.1	Bekerja Tim
18	R7	Supervisor Kesehatan dan	1.2.1.2	Menunjukkan tanggung jawab global, sosial, intelektual, dan teknologi	1.2.1	Bertanggung jawab dan dapat mempertanggungjawabkan	1.2	Integritas

	Keselamatan Kerja (K3)	1.4.2.3	Mengambil inisiatif untuk mencari tantangan pekerjaan baru, memberikan pengaruh pada acara, atau memulai tindakan	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
		2.5.1.1	Mengungkapkan informasi yang relevan secara tepat kepada individu atau kelompok dengan mempertimbangkan audiens atau sifat informasi	2.5.1	Berkomunikasi	2.5	Komunikasi
		3.1.2.1	Mengembangkan hubungan kerja yang konstruktif dan kooperatif dengan orang lain	3.1.2	Membangun hubungan yang produktif	3.1	Bekerja Tim
		2.5.1.1	Mengungkapkan informasi yang relevan secara tepat kepada individu atau kelompok dengan mempertimbangkan audiens atau sifat informasi	2.5.1	Berkomunikasi	2.5	Komunikasi
		1.3.3.2	Menunjukkan sikap yang mendukung pekerjaan profesional, seperti komitmen, rasa ingin tahu, kewirausahaan, dan optimisme	1.3.3	Mempertahankan sikap positif	1.3	Profesionalisme
		1.1.3.1	Mempertahankan hubungan komunikasi terbuka dengan orang lain	1.1.3	Mempertahankan hubungan yang terbuka	1.1	Keterampilan Interpersonal
		1.3.1.1	Mempertahankan ketenangan dan emosi	1.3.1	Mendemonstrasikan kecerdasan emosional	1.3	Profesionalisme
		3.4.2.4	Tertarik pada kemungkinan dan perspektif yang luas untuk mengembangkan solusi baru	3.4.2	Menghasilkan solusi inovatif	3.4	Berpikir Kreatif
19	R20		Staf Senior Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)				
		1.5.1.1	Terbuka untuk mempertimbangkan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu	1.5.1	Terbuka pada ide baru	1.5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas
		1.7.1.1	Mengambil tindakan yang menunjukkan minat dalam belajar dan berkembang secara pribadi dan profesional	1.7.1	Menunjukkan minat dalam belajar	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning)
		1.7.2.3	Mengambil langkah untuk mengembangkan dan mempertahankan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang diperlukan untuk menjalankan peran seseorang dengan sukses dengan berpartisipasi dalam pelatihan yang relevan dan program pengembangan profesional	1.7.2	Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning)

			2.6.1.5	Menggunakan logika dan penalaran untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari solusi atau pendekatan alternatif untuk suatu masalah	2.6.1	Pemikiran	2.6	Berpikir Kritis dan Analitis
			1.3.3.2	Menunjukkan sikap yang mendukung pekerjaan profesional, seperti komitmen, rasa ingin tahu, kewirausahaan, dan optimisme	1.3.3	Mempertahankan sikap positif	1.3	Profesionalisme
			3.4.3.3	Memodifikasi atau merancang sistem untuk meningkatkan kinerja	3.4.3	Melihat gambaran besar	3.4	Berpikir Kreatif
			3.1.1.5	Mendorong orang lain untuk mengekspresikan ide dan pendapat mereka	3.1.1	Mengidentifikasi keanggotaan dan peran tim	3.1	Bekerja Tim
			2.6.1.5	Menggunakan logika dan penalaran untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari solusi atau pendekatan alternatif untuk suatu masalah	2.6.1	Pemikiran	2.6	Berpikir Kritis dan Analitis
			3.3.1.5	Menemukan cara baru mengatur area kerja atau merencanakan pekerjaan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien	3.3.1	Perencanaan	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian
20	R21	Staf Administrasi Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)	1.2.4.1	Bertanggung jawab untuk mencapai tujuan kerja dalam jangka waktu tertentu	1.2.4	Bertanggung jawab	1.2	Integritas
			1.7.2.4	Secara aktif mengejar peluang untuk memperluas dan memperdalam pengetahuan dan keterampilan melalui seminar, konferensi, kelompok profesional, membaca publikasi, job shadowing, dan/atau melanjutkan pendidikan	1.7.2	Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning)
			1.7.1.5	Mempelajari dan menerima bantuan dari supervisor dan rekan kerja	1.7.1	Menunjukkan minat dalam belajar	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning)
			3.8.1.2	Mengkompilasi, kode, mengkategorikan, menghitung, memeriksa, atau memverifikasi informasi atau data	3.8.1	Mengambil data	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
21	R22	Staf Kesehatan dan	1.4.2.1	Melampaui tuntutan rutin pekerjaan untuk meningkatkan variasi dan cakupan pekerjaan	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif

		Keselamatan Kerja (K3)	1.4.2.2	Memberikan saran dan/atau mengambil tindakan yang menghasilkan peningkatan proses kerja, komunikasi, atau kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
			1.7.1.3	Mengevaluasi diri untuk mengenali preferensi, kekuatan dan kelemahan	1.7.1	Menunjukkan minat dalam belajar	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning)
			3.1.3.1	Bekerja sebagai bagian dari tim, berkontribusi pada upaya kelompok untuk mencapai tujuan	3.1.3	Memenuhi tujuan tim	3.1	Bekerja Tim
			1.7.3.2	Memperlakukan kondisi tak terduga sebagai peluang belajar	1.7.3	Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning)
			1.7.1.5	Mempelajari dan menerima bantuan dari supervisor dan rekan kerja	1.7.1	Menunjukkan minat dalam belajar	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning)
			1.3.3.2	Menunjukkan sikap yang mendukung pekerjaan profesional, seperti komitmen, rasa ingin tahu, kewirausahaan, dan optimisme	1.3.3	Mempertahankan sikap positif	1.3	Profesionalisme
			1.6.1.1	Berperilaku secara konsisten dan dapat diprediksi	1.6.1	Memenuhi kewajiban	1.6	Dapat Dipercaya dan dan Diandalkan
			1.6.3.2	Memperhatikan kesalahan atau ketidakkonsistenn dan mengambil tindakan cepat untuk memperbaikinya	1.6.3	Menghadiri perincian	1.6	Dapat Dipercaya dan dan Diandalkan
			4.5.1.1	Mengambil tindakan untuk memastikan keselamatan diri sendiri dan orang lain, sesuai dengan praktik keselamatan pribadi dan di tempat kerja yang telah ditetapkan	4.5.1	Menjaga lingkungan yang sehat dan aman	4.5	Kesadaran akan Keselamatan
			4.5.1.5	Mengenali bahaya umum dan kondisi tidak aman yang terjadi di tempat kerja, risikonya, dan kontrol yang tepat untuk mengatasinya	4.5.1	Menjaga lingkungan yang sehat dan aman	4.5	Kesadaran akan Keselamatan
			1.6.1.2	Dapat diandalkan dan bertanggung jawab dalam menjalankan kewajiban	1.6.1	Memenuhi kewajiban	1.6	Dapat Dipercaya dan dan Diandalkan
22	R23	Staf Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)	1.1.1.3	Mencari cara untuk membantu orang lain dan memberikan bantuan	1.1.1	Mendemonstrasikan sensitivitas/empati	1.1	Keterampilan Interpersonal
			3.5.1.2	Mengidentifikasi sifat sebenarnya dari masalah dan mendefinisikan masalah-masalah kritis	3.5.1	Mengidentifikasi Masalah	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

			3.3.3.5	Mengkoordinasikan upaya dengan semua pihak yang terdampak, menginformasikan progress dan semua perubahan	3.3.3	Mengelola Proyek	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian
			2.5.1.1	Mengungkapkan informasi yang relevan secara tepat kepada individu atau kelompok dengan mempertimbangkan audiens atau sifat informasi	2.5.1	Berkomunikasi	2.5	Komunikasi
			3.5.4.1	Tegas memilih solusi terbaik setelah mengevaluasi manfaat relatif dari setiap opsi yang memungkinkan	3.5.4	Memilih solusi	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			2.6.1.5	Menggunakan logika dan penalaran untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari solusi atau pendekatan alternatif untuk suatu masalah	2.6.1	Pemikiran	2.6	Berpikir Kritis dan Analitis
			1.7.1.5	Mempelajari dan menerima bantuan dari supervisor dan rekan kerja	1.7.1	Menunjukkan minat dalam belajar	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning)
				Mengoperasikan, mengkalibrasi, memelihara, memecahkan masalah, dan mendiagnosis peralatan infrastruktur sistem	5.2.1		5.2	Operasi Lapangan
			4.5.2.1	Terlibat dalam pelatihan keselamatan	4.5.2	Melindungi seseorang	4.5	Kesadaran akan Keselamatan
23	R8	Supervisor Kesejahteraan	3.7.1.1	Membuat perencanaan (mis., Untuk rapat atau perjalanan) yang memenuhi semua persyaratan seefisien mungkin	3.7.1	Menyusun dan memberikan informasi	3.7	Penjadwalan dan Koordinasi
			2.5.2.5	Menerapkan keterampilan komunikasi interpersonal yang aktif menggunakan refleksi, pernyataan kembali, pertanyaan, dan klarifikasi	2.5.2	Menerima informasi	2.5	Komunikasi
			1.3.3.2	Menunjukkan sikap yang mendukung pekerjaan profesional, seperti komitmen, rasa ingin tahu, kewirausahaan, dan optimisme	1.3.3	Mempertahankan sikap positif	1.3	Profesionalisme
			3.3.3.5	Mengkoordinasikan upaya dengan semua pihak yang terdampak, menginformasikan progress dan semua perubahan	3.3.3	Mengelola proyek	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian

			1.7.1.1	Mengambil tindakan yang menunjukkan minat dalam belajar dan berkembang secara pribadi dan profesional	1.7.1	Menunjukkan minat dalam belajar	1.7	Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning)
24	R24	Staf Senior Kesejahteraan	1.3.3.1	Memproyeksikan citra positif diri sendiri dan organisasi	1.3.3	Mempertahankan sikap positif	1.3	Profesionalisme
			2.5.1.1	Mengungkapkan informasi yang relevan secara tepat kepada individu atau kelompok dengan mempertimbangkan audiens atau sifat informasi	2.5.1	Berkomunikasi	2.5	Komunikasi
			1.1.3.1	Mempertahankan hubungan komunikasi terbuka dengan orang lain	1.1.3	Mempertahankan hubungan yang terbuka	1.1	Keterampilan Interpersonal
			1.3.3.1	Memproyeksikan citra positif diri sendiri dan organisasi	1.3.3	Mempertahankan sikap positif	1.3	Profesionalisme
			3.5.1.1	Mengantisipasi atau mengenali keberadaan suatu masalah	3.5.1	Mengidentifikasi masalah	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			1.1.1.3	Mencari cara untuk membantu orang lain dan memberikan bantuan	1.1.1	Mendemonstrasikan sensitivitas/empati	1.1	Keterampilan Interpersonal
25	R25	Staf Senior Kesejahteraan	2.7.1.2	Menggunakan <i>software</i> , <i>hardware</i> , dan perangkat komunikasi dasar pada komputer untuk melakukan tugas	2.7.1	Literasi digital	2.7	Keterampilan Komputer
			3.1.4.2	Menangani konflik secara matang dengan melakukan "give and take" untuk mencapai hasil positif bagi semua pihak	3.1.4	Menyelesaikan konflik	3.1	Bekerja Tim
			3.8.2.3	Mengarahkan kesalahan ke orang yang tepat untuk memperbaiki dokumentasi	3.8.2	Mendeteksi kesalahan	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			3.8.4.2	Memverifikasi bahwa semua informasi ada dan akurat sebelum meneruskan materi	3.8.4	Mendapatkan informasi	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			2.7.1.2	Menggunakan <i>software</i> , <i>hardware</i> , dan perangkat komunikasi dasar pada komputer untuk melakukan tugas	2.7.1	Literasi digital	2.7	Keterampilan Komputer
			1.4.3.4	Menunjukkan kesediaan untuk mengambil risiko yang diperhitungkan	1.4.3	Menetapkan tujuan yang menantang dan mengambil risiko	1.4	Inisiatif

26	R26	Staf Senior Kesejahteraan	3.8.2.3	Mengarahkan kesalahan ke orang yang tepat untuk memperbaiki dokumentasi	3.8.2	Mendeteksi kesalahan	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			3.8.2.1	Mendeteksi dan memperbaiki kesalahan atau ketidakkonsistenan, bahkan jika berada di bawah tekanan waktu	3.8.2	Mendeteksi kesalahan	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			3.8.2.2	Mengidentifikasi dan mengklarifikasi dokumentasi yang kabur atau ambigu	3.8.2	Mendeteksi kesalahan	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			2.7.2.2	Menggunakan software spreadsheet untuk memasukkan, memanipulasi, mengedit, dan memformat data teks dan numerik	2.7.2	Menggunakan software	2.7	Keterampilan Komputer
			1.3.3.2	Menunjukkan sikap yang mendukung pekerjaan profesional, seperti komitmen, rasa ingin tahu, kewirausahaan, dan optimisme	1.3.3	Mempertahankan sikap positif	1.3	Profesionalisme
			1.4.1.2	Tetap bertahan untuk menyelesaikan tugas meskipun dalam kondisi yang sulit, waktu yang ketat, atau hambatan dan kemunduran	1.4.1	Bertahan	1.4	Inisiatif
27	R27	Staf Kesejahteraan	3.8.1.2	Mengkompilasi, kode, mengkategorikan, menghitung, memeriksa, atau memverifikasi informasi atau data	3.8.1	Mengambil data	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			3.3.1.2	Merencanakan dan menjadwalkan tugas sehingga pekerjaan selesai tepat waktu	3.3.1	Perencanaan	3.3	Perencanaan dan Pengorganisasian
			1.4.2.2	Memberikan saran dan/atau mengambil tindakan yang menghasilkan peningkatan proses kerja, komunikasi, atau kinerja tugas	1.4.2	Bertindak inisiatif	1.4	Inisiatif
			3.8.3.4	Mempercepat formulir, pesanan, atau mempercepat apa yang memerlukan perhatian secepatnya	3.8.3	Melengkapi formulir/surat	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			1.4.1.2	Tetap bertahan untuk menyelesaikan tugas meskipun dalam kondisi yang sulit, waktu yang ketat, atau hambatan dan kemunduran	1.4.1	Bertahan	1.4	Inisiatif

			1.3.3.2	Menunjukkan sikap yang mendukung pekerjaan profesional, seperti komitmen, rasa ingin tahu, kewirausahaan, dan optimisme	1.3.3	Mempertahankan sikap positif	1.3	Profesionalisme
28	R28	Staf Kesejahteraan	3.5.1.2	Mengidentifikasi sifat sebenarnya dari masalah dan mendefinisikan masalah-masalah kritis	3.5.1	Mengidentifikasi masalah	3.5	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
			3.8.1.1	Merekam data dalam dokumentasi	3.8.1	Mengambil data	3.8	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
			1.4.4.1	Mengembangkan cara sendiri untuk bekerja secara efektif dan efisien	1.4.4	Bekerja secara mandiri	1.4	Inisiatif
			1.5.1.3	Mengadopsi pendekatan baru ketika diperlukan dan membuang pendekatan yang tidak lagi berfungsi	1.5.1	Terbuka pada ide baru	1.5	Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas
			1.6.1.2	Dapat diandalkan dan bertanggung jawab dalam menjalankan kewajiban	1.6.1	Memenuhi kewajiban	1.6	Dapat Dipercaya dan dan Diandalkan
			1.4.1.2	Tetap bertahan untuk menyelesaikan tugas meskipun dalam kondisi yang sulit, waktu yang ketat, atau hambatan dan kemunduran	1.4.1	Bertahan	1.4	Inisiatif

Lampiran 3. Skala Kompetensi pada Kuesioner Penilaian

Link: bit.ly/SistemdanPengembangan

bit.ly/PersonaliadanK3

bit.ly/StafAdministrasi

Kuesioner Penilaian Kompetensi Bagian Sistem dan Pengembangan SDM

Salam hormat. Perkenalkan saya Willy Aryanto, mahasiswa Manajemen Bisnis ITS.

Berdasarkan kamus kompetensi yang disusun oleh American Water Works Association, kompetensi untuk organisasi yang bergerak di sektor air dibedakan ke dalam lima (5) tier, yaitu:

- Tier 1 - Keterampilan Efektivitas Pribadi (Keterampilan Interpersonal, Integritas, Profesionalisme, Inisiatif, Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas, Dapat Dipercaya dan Diandalkan, Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning);
 - Tier 2 - Keterampilan Akademik (Membaca, Menulis, Matematika, Sains dan Teknologi, Komunikasi, Berpikir Kritis dan Analitis, Keterampilan Komputer);
 - Tier 3 - Keterampilan Tempat Kerja (Bekerja Tim, Fokus Pelanggan, Perencanaan dan Pengorganisasian, Berpikir Kreatif, Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan, Bekerja dengan Alat dan Teknologi, Penjadwalan dan Koordinasi, Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman, Fundamental Bisnis;
 - Tier 4 - Keterampilan Industrial secara Luas (Prinsip dan Konsep Industri, Kontrol Kualitas dan Peningkatan Berkesinambungan, Pemecahan Masalah, Hukum dan Peraturan Lingkungan, Kesadaran akan Keselamatan; dan
 - Tier 5 - Keterampilan Industrial Sektoral (Operasi dan Pemeliharaan Fasilitas, Operasi Layanan, Kesehatan Publik dan Perlindungan Lingkungan, Keselamatan dan Keamanan).
- Pada tiap tier tersebut, terdapat kompetensi-kompetensi yang khusus untuk karyawan di sektor air, seperti PDAM Surya Sembada.

Kuesioner ini dibuat untuk mengetahui pencapaian karyawan di Bagian Sistem dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Sub Direktorat Kelola SDM PT. X Kota Surabaya

Petunjuk pengisian: Bapak/Ibu diminta untuk melakukan penilaian terhadap atasan/diri sendiri/rekan kerja/bawahan dengan menggunakan skala 1 (paling baik) - 5 (paling tidak baik). Setiap skala dilengkapi dengan rincian definisi sehingga akan memudahkan pengisian dan menghindari bias. Untuk menilai, Bapak/Ibu hanya perlu memilih satu dari 1-5 skala penilaian.

Data Diri Responden

Nama Lengkap Bapak/Ibu Penilai *

Jawaban Anda _____

Posisi/Jabatan *

Jawaban Anda _____

Nama Bapak/Ibu yang Dinilai *

Jawaban Anda _____

Hubungan Posisi Bapak/Ibu dengan Pihak yang Dinilai *

- Atasan
- Bawahan
- Rekan kerja
- Diri sendiri

Kompetensi Efektivitas Pribadi

Kompetensi Efektivitas Pribadi: mewakili atribut dan soft skill personal. Kompetensi Efektivitas Pribadi berfungsi untuk seluruh peran dalam kehidupan dan biasanya dipelajari di rumah atau komunitas dan diperkuat di sekolah dan tempat kerja.

Keterampilan Interpersonal *

Menunjukkan keterampilan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain dari berbagai latar belakang

- 1. Tidak menunjukkan minat yang tulus pada orang lain; tidak memiliki niat untuk memahami orang lain; tidak menjaga hubungan terbuka; tidak menghormati rekan kerja
- 2. Kurang menunjukkan minat tulus pada orang lain; kurang menunjukkan keinginan berhubungan terbuka dengan orang lain; tidak berniat membantu orang lain; kurang menghormati rekan kerja
- 3. Memiliki minat tulus pada orang lain; menjaga hubungan dan membantu orang lain; hormat dan kooperatif
- 4. Menunjukkan minat yang tulus dan sensitivitas pada perasaan orang lain; menjaga hubungan dan membantu orang lain; menghormati rekan kerja; hormat dan kooperatif
- 5. Menunjukkan minat yang tulus dan sensitivitas pada perasaan orang lain; proaktif memberikan bantuan pada orang lain; memahami hubungan dengan orang lain; menjaga hubungan terbuka dan menghormati rekan kerja; berinteraksi dengan hormat dan kooperatif

Integritas *

Menunjukkan prinsip-prinsip moral dan etos kerja yang kuat

- 1. Tidak bertanggung jawab pada pekerjaan; kerap kali berbohong, tidak adil, dan tidak menghormati orang lain
- 2. Kurang bertanggung jawab, jujur, adil, dan hormat pada pekerjaan dan orang lain
- 3. Cukup bertanggung jawab, jujur, adil, dan hormat pada pekerjaan dan orang lain
- 4. Bertanggung jawab atas pekerjaannya; berperilaku etis, jujur, adil, dan hormat pada orang lain; dapat mengambil keputusan secara objektif
- 5. Bertanggung jawab atas keputusan atas keputusan dan tindakan diri sendiri dan orang lain dari kelompok, tim, atau departemen lain; berperilaku etis, jujur, adil, dan hormat pada orang lain; dapat mengambil keputusan secara objektif

Profesionalisme *

Mempertahankan keprofesionalan

- 1. Seringkali tersulut emosi ketika berada di bawah tekanan; tidak memperhatikan aturan berpakaian; tidak menunjukkan sikap profesional
- 2. Terkadang tersulut emosi ketika berada di bawah tekanan; terkadang tidak mematuhi aturan seragam; kurang profesional dalam bekerja
- 3. Cukup tenang dalam menghadapi situasi penuh tekanan dan emosi; berpakaian sesuai aturan; cukup menunjukkan sikap profesional
- 4. Seringkali dapat meredakan situasi penuh tekanan, emosi, dan sulit dengan tenang; berpakaian sesuai aturan; profesional
- 5. Dapat menghadapi situasi yang penuh tekanan, emosi, dan sulit dengan tenang; bijaksana dalam bersikap; berpakaian sesuai aturan; dan bersikap profesional terhadap pekerjaannya

Inisiatif *

Menunjukkan komitmen terhadap kinerja yang efektif dengan mengambil tindakan sendiri dan menindaklanjuti penyelesaian pekerjaan

- 1. Tidak dapat menyelesaikan pekerjaan di bawah tekanan; bekerja tidak sesuai arahan; capaian kinerja di bawah standar
- 2. Sulit mengendalikan pekerjaan di bawah tekanan; kurang mematuhi aturan kerja; bekerja kurang efektif dan efisien; capaian kinerja kurang
- 3. Dapat bekerja di bawah tekanan; bekerja sesuai arahan; berusaha menemukan cara untuk bekerja lebih efektif dan efisien; capaian kinerja sesuai standar
- 4. Dapat menyelesaikan tugas di kondisi yang sulit dan penuh hambatan; berusaha untuk meningkatkan kinerja; berusaha menemukan cara untuk bekerja lebih efektif dan efisien; capaian standar kerja tinggi
- 5. Tetap bertahan menyelesaikan tugas bahkan di kondisi yang sulit dan penuh hambatan; berinisiatif mengambil tindakan untuk meningkatkan kinerja, variasi, dan cakupan pekerjaan; mengembangkan cara sendiri untuk bekerja secara efektif dan efisien; bekerja melampaui standar dan harapan

Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas *

Menunjukkan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang baru, berbeda, dan berubah

- 1. Menolak ide baru; tidak dapat mengambil tindakan saat berada di kondisi yang berubah-ubah atau tidak terduga
- 2. Cenderung menutup diri pada ide baru; kurang dapat menyesuaikan diri pada rencana, tindakan, atau peristiwa tidak terduga
- 3. Cukup dapat mempertimbangkan ide baru pada pekerjaan; cukup dapat beradaptasi pada kondisi tidak terduga
- 4. Mempertimbangkan adanya ide baru untuk menjalankan pekerjaan; dapat beradaptasi pada kondisi tidak terduga dalam pekerjaan
- 5. Terbuka pada ide baru dan mempertimbangkan penggunaan pendekatan baru dalam bekerja; dapat beradaptasi dengan mudah pada kondisi dan tuntutan kerja yang tidak terduga

Dapat Dipercaya dan Diandalkan *

Menunjukkan perilaku yang bertanggung jawab di tempat kerja

- 1. Tidak dapat diandalkan; tidak bertanggung jawab; seringkali terlambat bekerja atau rapat; lalai pada detail pekerjaan; dan sering melanggar aturan organisasi
- 2. Kurang dapat diandalkan; kurang bertanggung jawab; cukup sering terlambat bekerja atau rapat; kurang memperhatikan detail; dan cukup sering melanggar aturan
- 3. Cukup dapat diandalkan dan bertanggung jawab; jarang datang terlambat, berusaha memperhatikan detail pekerjaan; cukup mengikuti aturan organisasi
- 4. Dapat diandalkan dan bertanggung jawab; datang bekerja dan rapat tepat waktu; berusaha memperbaiki kesalahan kerja; mematuhi aturan
- 5. Dapat diandalkan dan bertanggung jawab; selalu datang bekerja dan rapat tepat waktu; memeriksa detail pekerjaan dan dapat mengambil tindakan pada kesalahan pekerjaan; dan mengikuti aturan, kebijakan, dan prosedur organisasi

Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning) *

Menunjukkan rasa keingintahuan dan keinginan yang kuat untuk terus belajar

- 1. Tidak memiliki minat untuk belajar; tidak mengikuti pelatihan dan pengembangan diri; tidak menyusun perencanaan karier
- 2. Kurang memiliki minat belajar dan berkembang; jarang mau mengikuti pelatihan; kurang mempertimbangkan perencanaan karier untuk dirinya
- 3. Cukup berminat untuk belajar dan berkembang; mengikuti pelatihan sesuai yang ditetapkan organisasi; berencana menyusun perencanaan karier
- 4. Menunjukkan minat belajar dan berkembang, berusaha mencari pengetahuan dan keterampilan baru; berpartisipasi dalam pelatihan yang telah ditetapkan untuk dirinya; mempertimbangkan perencanaan karier masa depan
- 5. Mengambil tindakan yang menunjukkan minat belajar dan berkembang; mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan baru yang diperlukan; secara aktif mengejar peluang untuk berkembang dan berpartisipasi dalam pelatihan; mengambil keputusan perencanaan karier yang mendalam

Kompetensi Akademik

Kompetensi Akademik: merupakan kompetensi yang lebih banyak dipelajari di sekolah. Kompetensi ini meliputi fungsi dan berpikir kognitif yang secara luas diterapkan pada banyak industri dan pekerjaan.

Komunikasi *

Mendengarkan, berbicara, dan memberi sinyal sehingga orang lain dapat memahami dengan menggunakan berbagai metode (mendengarkan, ucapan, bahasa isyarat, pesan instan, dll)

1. Tidak dapat menyampaikan informasi dengan tepat dan jelas; tidak mampu memahami instruksi yang rumit; tidak mampu mempersuasi orang lain
2. Kurang dapat menyampaikan informasi pada orang yang tepat, kurang jelas dalam penyampaian informasi, sulit memahami instruksi yang rumit, tidak dapat mempersuasi orang lain
3. Cukup baik dalam mengungkapkan informasi yang relevan pada pihak lain, menyampaikan informasi dengan cukup jelas dan benar; cukup dapat memahami instruksi sulit; cukup mampu mempersuasi orang lain
4. Mengungkapkan informasi yang relevan kepada pihak yang tepat; menyampaikan informasi dengan jelas, benar, dan ringkas; dapat memahami instruksi rumit, mempertimbangkan sudut pandang orang lain; memperhatikan isyarat nonverbal; mampu mempersuasi orang lain
5. Mengungkapkan informasi yang relevan kepada pihak yang tepat; selalu menyampaikan informasi dengan jelas, benar, dan ringkas; dapat memahami instruksi rumit dengan cepat, mempertimbangkan sudut pandang orang lain dan mengubah opini jika dirasa kurang tepat; memperhatikan isyarat nonverbal; mampu mempersuasi orang lain

Berpikir Kritis dan Analitis *

Menggunakan proses pemikiran logis untuk menganalisis informasi dan menarik kesimpulan

- 1. Tidak kritis dalam menganalisis suatu informasi; tidak dapat menilai kekuatan dan kelemahan dalam pemecahan masalah; tidak tanggap dalam memahami informasi baru
- 2. Kurang kritis dalam meninjau suatu informasi; kurang memahami dan menilai karakteristik suatu pendekatan pemecahan masalah; membutuhkan waktu lama dalam memahami informasi baru
- 3. Cukup kritis dalam menganalisis informasi; cukup memahami kekuatan dan kelemahan dari suatu pendekatan; cukup cepat memahami informasi baru
- 4. Dapat menganalisis informasi dengan kritis; dapat menggunakan logika dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pendekatan pemecahan masalah; cepat memahami informasi baru
- 5. Memiliki kemampuan meninjau dan menganalisis informasi secara kritis; menggunakan logika dan penalaran dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu pendekatan dalam pemecahan masalah; memahami dan mengintegrasikan informasi baru dengan cepat; dapat mengidentifikasi hubungan antar isu

Keterampilan Komputer *

Menggunakan teknologi informasi dan aplikasi terkait, termasuk alat dan software, untuk menyampaikan dan menarik kembali informasi

- 1. Tidak memahami fungsi dasar hardware, software, sistem informasi, dan perangkat komunikasi; tidak secara maksimal memanfaatkan software pengolah data; tidak memanfaatkan internet dan e-mail dalam bekerja
- 2. Kurang memahami fungsi dasar hardware, software, sistem informasi, dan perangkat komunikasi dalam bekerja; kurang memanfaatkan software pengolah data; kurang mempergunakan internet dan e-mail dalam bekerja
- 3. Cukup memahami fungsi dasar hardware, software, sistem informasi, dan perangkat komunikasi dan memanfaatkannya dalam pekerjaan; cukup memanfaatkan software pengolah data; cukup memanfaatkan internet dan e-mail dalam bekerja
- 4. Memahami dan memanfaatkan fungsi dasar hardware, software, sistem informasi, dan perangkat komunikasi; menggunakan software pengolahan data dan spreadsheet dalam menyusun, mengatur, mengedit, dan memformulasikan data; menggunakan internet untuk menemukan informasi dan e-mail untuk berkomunikasi
- 5. Dapat memahami dan memanfaatkan fungsi dasar hardware, software, sistem informasi, dan perangkat komunikasi untuk mengerjakan pekerjaan; menggunakan dan mengembangkan pemanfaatan software pengolah data dan spreadsheet untuk menyusun, mengatur, mengedit, dan memformulasikan data teks dan numerik; menggunakan internet untuk mencari informasi online dan e-mail untuk berkomunikasi di tempat kerja

Kompetensi Tempat Kerja

Kompetensi Tempat Kerja: mewakili motif, sifat, dan gaya interpersonal serta manajemen diri.

Bekerja Tim *

Bekerja sama dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas

- 1. Menolak untuk membantu orang lain; tidak membangun hubungan kerja konstruktif dan kooperatif; tidak memberikan kontribusi dalam kelompok untuk mencapai tujuan; tidak dapat menangani konflik
- 2. Kurang membantu orang lain; kurang mengembangkan hubungan kerja konstruktif dan kooperatif; kurang berkontribusi untuk mencapai tujuan; kurang dapat menangani konflik
- 3. Cukup sering membantu orang lain; cukup menjalin hubungan kerja yang konstruktif dan kooperatif dengan orang lain; cukup berkomunikasi dengan anggota tim atau kelompok; cukup dapat menangani jika terjadi konflik
- 4. Membantu orang lain yang kekurangan pengalaman atau memiliki beban kerja berat; menjalin hubungan kerja konstruktif dan kooperatif dengan orang lain; berkomunikasi dengan anggota tim untuk mencapai tujuan; berkontribusi dalam kelompok untuk mencapai tujuan; baik dalam menangani konflik
- 5. Membantu orang lain yang kekurangan pengalaman atau memiliki beban kerja berat; banyak mengembangkan hubungan kerja konstruktif dan kooperatif dengan orang lain; proaktif berkomunikasi dengan anggota tim untuk mencapai tujuan; berkontribusi besar dalam kelompok untuk mencapai tujuan; mampu menangani konflik dengan baik dan cepat

Perencanaan dan Pengorganisasian *

Merencanakan dan memprioritaskan pekerjaan untuk mengatur waktu secara efektif dan menyelesaikan tugas yang diberikan

- 1. Tidak melakukan penjadwalan tugas; menyelesaikan tugas tanpa mempertimbangkan ketepatan, kecepatan, dan keefektifan; tidak dapat menangani pekerjaan yang keluar jalur
- 2. Kurang tepat dalam menyusun rencana dan jadwal tugas; kurang tepat dan cepat dalam mengerjakan pekerjaan; tidak secara efektif menangani pekerjaan yang keluar jalur
- 3. Cukup baik dalam perencanaan dan penjadwalan tugas; menyelesaikan tugas dengan relatif tepat dan cepat; cukup baik menangani pekerjaan yang keluar jalur
- 4. Melakukan perencanaan dan penjadwalan tugas; menyelesaikan tugas dengan tepat dan efektif sesuai urgensi; memperbaiki pekerjaan yang keluar jalur dengan tepat
- 5. Secara tepat merencanakan dan menjadwalkan tugas sehingga dapat selesai tepat waktu; menyelesaikan tugas dengan benar, cepat, dan efisien sesuai dengan urgensi dan kepentingannya; mengambil tindakan korektif dengan cepat dan tepat saat pekerjaan keluar jalur

Berpikir Kreatif *

Menghasilkan solusi inovatif dan kreatif

- 1. Secara konstan bekerja tanpa mempertimbangkan ide baru dan inovatif; tidak tertarik pada pendekatan dan solusi baru; menjalankan sistem yang telah tersusun tanpa memikirkan solusi inovatif untuk meningkatkan kinerja
- 2. Kurang berupaya menghasilkan ide-ide baru dan inovatif; kurang terbuka pada perspektif dan solusi baru; kurang ada minat untuk meningkatkan kinerja sistem
- 3. Cukup memberikan ide-ide baru dalam pekerjaan; cukup tertarik pada perspektif baru; cukup tertarik pada pendekatan baru di sistem pekerjaan
- 4. Menghasilkan ide baru dan inovatif; terbuka jika terdapat perspektif dan solusi baru; turut andil dalam modifikasi sistem jika diperlukan
- 5. Menghasilkan ide-ide baru dan inovatif pada area pekerjaan; tertarik dan mengarahkan pada kemungkinan dan perspektif yang luas untuk menemukan pendekatan dan solusi baru; sebagai pihak utama yang memodifikasi suatu sistem untuk meningkatkan kinerja

Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan *

Menghasilkan, mengevaluasi, dan mengimplementasikan solusi untuk masalah

- 1. Tidak mengantisipasi terjadinya masalah; tidak memeriksa kelengkapan informasi dalam pemecahan masalah; tidak dapat membuat keputusan dan solusi yang tepat di saat yang tepat; tidak mengamati kinerja dari penerapan suatu solusi
- 2. Kurang berupaya mengidentifikasi dan mengantisipasi suatu masalah; kurang mampu mengambil keputusan dan solusi terbaik; kurang berkontribusi dalam proses evaluasi solusi
- 3. Cukup berupaya untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi adanya masalah; cukup dalam memanfaatkan suatu informasi untuk mengambil keputusan dan solusi; cukup berupaya mengevaluasi jalannya penerapan solusi
- 4. Berupaya mengidentifikasi dan mengantisipasi suatu masalah; menggunakan informasi yang relevan dalam pengambilan keputusan di saat sulit; berupaya mengevaluasi penerapan masalah
- 5. Secara kemauan sendiri berupaya untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi keberadaan suatu masalah; secara maksimal memeriksa dan mengenali kelengkapan informasi yang relevan dan mengambil langkah pemecahan masalah berdasarkan informasi tersebut; membuat keputusan dan solusi terbaik bahkan pada situasi yang tidak jelas dan ambigu; menerapkan dan mengevaluasi penerapan solusi

Penjadwalan dan Koordinasi *

Membuat rencana atau susunan yang memenuhi semua kebutuhan seefisien dan seekonomis mungkin.

- 1. Tidak mempersiapkan perencanaan kerja; tidak mengkomunikasikan perencanaan kepada pihak yang terlibat; tidak berupaya untuk berkoordinasi terkait jadwal
- 2. Tidak secara akurat dan tepat waktu menyusun dan mengkomunikasikan perencanaan kerja; kurang berkoordinasi terkait rencana dan jadwal kerja dengan pihak yang terlibat
- 3. Cukup baik dalam penyusunan dan pengkomunikasian perencanaan yang telah dibuat; melakukan koordinasi dengan pihak terkait; memanfaatkan teknologi dalam penyusunan dan pendistribusian rencana kerja
- 4. Melakukan penyusunan jadwal kerja; mengkomunikasikan hasil perencanaan yang dibuat dengan baik dan akurat; mengkoordinasikan hasil perencanaan kerja; memanfaatkan teknologi untuk pendistribusian informasi rencana kerja
- 5. Selalu membuat perencanaan kerja dengan baik dan akurat (misalkan untuk rapat atau perjalanan); mengkomunikasikan perencanaan yang telah dibuat secara benar, akurat, dan tepat waktu; mengkoordinasikan jadwal dengan pihak terkait; mengembangkan dan memanfaatkan teknologi dalam mendistribusikan informasi terkait jadwal dan rencana kerja

Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman *

Memasukkan, menyalin, merekam, menyimpan, atau memelihara informasi dalam format tertulis atau elektronik / digital, termasuk perangkat dan perangkat lunak adaptif.

- 1. Tidak berupaya mengidentifikasi dan memverifikasi kebenaran data ambigu; tidak secara cepat dan lengkap melengkapi berkas administrasi; tidak berupaya untuk segera mendapatkan informasi, tanda tangan, dan persetujuan; tidak menyimpan catatan dan file
- 2. Kurang berupaya mengidentifikasi dan memverifikasi kebenaran data ambigu; kurang cepat dan lengkap melengkapi berkas administrasi; kurang berupaya untuk segera mendapatkan informasi, tanda tangan, dan persetujuan; tidak menyimpan catatan dan file dengan benar
- 3. Cukup berupaya mengidentifikasi, mengklarifikasi, dan memverifikasi dokumen yang ambigu; cukup mampu melengkapi berkas administrasi dengan cepat dan lengkap; berupaya segera mendapatkan informasi, tanda tangan dan persetujuan; menyimpan catatan dan file untuk data dengan cukup baik
- 4. Berupaya mengidentifikasi, mengklarifikasi, dan memverifikasi dokumen yang ambigu; melengkapi berkas administrasi dengan cepat dan lengkap; berupaya segera mendapatkan informasi, tanda tangan dan persetujuan; menyimpan catatan dan file untuk data
- 5. Selalu mengidentifikasi, mengklarifikasi, dan memverifikasi dokumentasi yang ambigu; melengkapi berkas administrasi dengan cepat, akurat, dan lengkap; mampu mendapatkan informasi, tanda tangan, dan persetujuan dengan segera; memelihara dan menyimpan catatan dan file dengan sistematis dan teliti untuk data

Fundamental Bisnis (untuk Bagian Pengembangan SDM)

Menggunakan informasi tentang prinsip-prinsip bisnis dasar, tren, dan ekonomi

- 1. Tidak memahami misi, struktur, dan fungsi organisasi; tidak memahami dan mengabaikan hukum dan aturan yang berlaku; tidak memahami tantangan yang dihadapi organisasi
- 2. Kurang memahami misi, struktur, dan fungsi organisasi; kurang memahami persyaratan hukum dan peraturan operasi yang relevan; kurang dan hanya sesekali mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku; kurang memahami tantangan yang dihadapi organisasi
- 3. Cukup memahami misi, struktur, dan fungsi organisasi; cukup memahami persyaratan hukum dan peraturan operasi yang relevan; cukup mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku; cukup memahami tantangan yang dihadapi organisasi
- 4. Memahami misi, struktur, dan fungsi organisasi; memahami persyaratan hukum dan peraturan operasi yang relevan; mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku; memahami tantangan yang dihadapi organisasi
- 5. Mendalami dan memahami misi, struktur, dan fungsi organisasi dengan baik; memahami persyaratan hukum dan peraturan operasi yang relevan; mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku; memahami tantangan yang dihadapi organisasi dan berusaha berpartisipasi menemukan solusi atas tantangan tersebut

Kompetensi Industrial secara Luas

Kompetensi Industrial secara Luas: mewakili pengetahuan dan keterampilan yang umum di seluruh sektor dalam industri yang luas. Kompetensi ini lebih spesifik dibandingkan dengan tingkatan-tingkatan kompetensi yang lebih rendah.

Kontrol Kualitas dan Peningkatan Berkesinambungan (untuk Seksi K3)

- 1. Tidak melakukan pemantauan dan penilaian kinerja
- 2. Kurang baik dalam melakukan pemantauan dan penilaian kinerja diri, individu lain, atau organisasi untuk melakukan perbaikan
- 3. Cukup baik dalam melakukan pemantauan dan penilaian kinerja diri, individu lain, atau organisasi untuk melakukan perbaikan; menggunakan data terbaru untuk mengambil keputusan
- 4. Memantau atau menilai kinerja diri, individu lain, atau organisasi untuk melakukan perbaikan; menggunakan data terbaru untuk mengambil keputusan
- 5. Proaktif dan disiplin memantau atau menilai kinerja diri, individu lain, atau organisasi untuk melakukan perbaikan dan mengambil tindakan korektif; melibatkan pemanfaatan informasi terbaru dalam menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan; menggunakan logika dan penalaran untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan solusi alternatif

Kesadaran atas Keselamatan

Mematuhi prosedur yang diperlukan untuk memastikan lingkungan kerja yang aman.

- 1. Mengabaikan keselamatan diri dan orang lain; mengabaikan aturan dan tata cara K3; tidak terlibat dalam pelatihan keselamatan; tidak memahami hak-hak hukum keselamatan dan perlindungan di tempat kerja
- 2. Kurang dalam mengambil tindakan untuk memastikan keselamatan diri sendiri dan orang lain; seringkali mengabaikan aturan dan tata cara K3; jarang mengikuti pelatihan keselamatan kerja; kurang memahami hak-hak hukum keselamatan dan perlindungan di tempat kerja
- 3. Bertindak secukupnya dalam memastikan keselamatan diri sendiri dan orang lain; mematuhi aturan dan tata cara K3 perusahaan; mengikuti pelatihan keselamatan; cukup memahami hak-hak hukum keselamatan dan perlindungan di tempat kerja
- 4. Bertindak untuk memastikan keselamatan diri sendiri dan orang lain; mematuhi aturan dan tata cara K3 perusahaan; terlibat dalam pelatihan keselamatan, memahami hak-hak hukum keselamatan dan perlindungan di tempat kerja
- 5. Bertindak secara tanggap dan proaktif untuk memastikan keselamatan diri sendiri dan orang lain; selalu mematuhi aturan dan tata cara K3 perusahaan; terlibat dan mendalami pelatihan keselamatan; memahami hak-hak hukum keselamatan dan perlindungan di tempat kerja

Kompetensi Industrial Sektoral

Kompetensi Industrial Sektoral: mewakili sub-set dari kompetensi industri yang spesifik pada satu sektor industri

Operasi Lapangan *

Operasi dan pemeliharaan infrastruktur sistem air/air limbah.

- 1. Tidak melakukan pemeriksaan dan pemeliharaan rutin infrastuktur; tidak bertindak dalam menyelesaikan masalah di lapangan
- 2. Kurang tepat dalam memeriksa, memelihara, dan memecahkan masalah infrastruktur; kurang tanggap dalam penyelesaian masalah yang ditemui selama operasi lapangan
- 3. Cukup tepat memeriksa, memelihara, dan memecahkan masalah infrastruktur; cukup baik bertindak dalam menyelesaikan masalah pada infrastuktur
- 4. Secara tepat memeriksa, memelihara, dan memecahkan masalah infrastruktur; bertindak dalam pemecahan masalah infrastruktur dengan baik
- 5. Secara tepat dan akurat memeriksa, memelihara, dan memecahkan masalah infrastruktur sistem; mengambil tindakan secara cepat dan proaktif dalam menyelesaikan masalah yang terjadi pada infrastuktur dan peralatan operasi

Lampiran 4. Kuesioner *Pairwise Comparison* AHP

DATA RESPONDEN (IDENTITAS DIRI)

Nama lengkap :
 Pangkat/Golongan :
 No. telp/HP :
 Alamat :
 Jenis kelamin : Pria/Wanita*
 Usia : Tahun
 Pendidikan tertinggi : SMA/Akademisi/S1/S2/S3*

*coret yang tidak perlu

Petunjuk Pengisian:

- Untuk memberikan penilaian terhadap elemen-elemen permasalahan dari setiap level yang sedang diteliti prioritasnya, penilaian dinyatakan dalam skala numerik (skala 1 hingga 9) dengan menggunakan skala sebagai berikut:
 - Skala 1 = sama pentingnya (*equal importance*)
 - Skala 3 = sedikit lebih penting (*moderate importance of one over another*)
 - Skala 5 = jelas lebih penting (*essential importance*)
 - Skala 7 = sangat jelas lebih penting (*demonstrated importance*)
 - Skala 9 = mutlak lebih penting (*extreme importance*)
 - Skala 2, 4, 6, dan 8 adalah nilai antara (*intermediate value*)
- Kuesioner ini menggunakan metode ranking untuk menilai besarnya pengaruh antara satu hal dengan hal lainnya (beri tanda silang pada kotak yang anda pilih)
- Jika elemen pada kolom sebelah kiri lebih penting dari elemen pada kolom sebelah kanan, nilai perbandingan ini diisikan pada kolom sebelah kiri, dan jika sebaliknya, maka diisikan pada sebelah kanan (lihat contoh).

Contoh pengisian kuesioner:

Pilihan A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------

Artinya : Pilihan A "sama pentingnya" dengan Pilihan B

Pilihan A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	---	---	---	--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------

Artinya : Pilihan A "sedikit lebih penting" dibandingkan dengan Pilihan B

Pilihan A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------	---	---	---	---	-----------

Artinya ; Pilihan B "jelas lebih penting" dibandingkan dengan Pilihan A

Pilihan A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pilihan B
-----------	--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------

Artinya : Pilihan A "mutlak lebih penting" dibandingkan dengan Pilihan B

Pilihan A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------	---	---	-----------

Artinya : Pilihan B "sangat jelas lebih penting" dibandingkan dengan Pilihan A

Pilihan A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------

Artinya : Pilihan A berada pada nilai *intermediate* 6, karena berada antara 7 dan 5

PEMBOBOTAN TIER KOMPETENSI

Efektivitas Pribadi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akademik
Efektivitas Pribadi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tempat Kerja
Efektivitas Pribadi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Industri scr Luas
Efektivitas Pribadi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Industri Sektoral
Akademik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tempat Kerja
Akademik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Industri scr Luas
Akademik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Industri Sektoral
Tempat Kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Industri scr Luas
Tempat Kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Industri Sektoral
Industri scr Luas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Industri Sektorsl

PEMBOBOTAN ANTAR KATEGORI KOMPETENSI

Manajer Personalia dan K3

1. Kompetensi Efektivitas Pribadi

Keterampilan Interpersonal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Integritas
Keterampilan Interpersonal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Profesionalisme
Keterampilan Interpersonal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Inisiatif
Keterampilan Interpersonal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemampuan Beradaptasi & Fleksibel
Keterampilan Interpersonal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dapat Dipercaya dan Diandalkan
Keterampilan Interpersonal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Lifelong Learning</i>
Integritas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Profesionalisme
Integritas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Inisiatif
Integritas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemampuan Beradaptasi & Fleksibel
Integritas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dapat Dipercaya dan Diandalkan
Integritas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Lifelong Learning</i>
Profesionalisme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Inisiatif

Profesionalisme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemampuan Beradaptasi & Fleksibel
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------------

Profesionalisme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dapat Dipercaya dan Diandalkan
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

Profesionalisme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Lifelong Learning</i>
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

Inisiatif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemampuan Beradaptasi & Fleksibel
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------------

Inisiatif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dapat Dipercaya dan Diandalkan
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

Inisiatif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Lifelong Learning</i>
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

Kemampuan Beradaptasi & Fleksibel	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dapat Dipercaya dan Diandalkan
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

Kemampuan Beradaptasi & Fleksibel	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Lifelong Learning</i>
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

Dapat Dipercaya dan Diandalkan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Lifelong Learning</i>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

2. Kompetensi Akademik

Komunikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berpikir Kritis & Analitis
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------

Komunikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keterampilan Komputer
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

Berpikir Kritis & Analitis	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keterampilan Komputer
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

3. Kompetensi Tempat Kerja

Bekerja Tim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perencanaan dan Pengorganisasian
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------

Bekerja Tim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berpikir Kreatif
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------

Bekerja Tim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Bekerja Tim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bekerja dengan Alat dan Teknologi
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------------

Bekerja Tim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penjadwalan dan Koordinasi
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------

Bekerja Tim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Bekerja Tim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fundamental Bisnis
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Perencanaan dan Pengorganisasian	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Berpikir Kreatif
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------

Perencanaan dan Pengorganisasian	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Perencanaan dan Pengorganisasian	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bekerja dengan Alat dan Teknologi
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------------

Perencanaan dan Pengorganisasian	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penjadwalan dan Koordinasi
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------

Perencanaan dan Pengorganisasian	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Perencanaan dan Pengorganisasian	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fundamental Bisnis
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Berpikir Kreatif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Berpikir Kreatif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bekerja dengan Alat dan Teknologi
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------------

Berpikir Kreatif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penjadwalan dan Koordinasi
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------

Berpikir Kreatif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Berpikir Kreatif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fundamental Bisnis
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bekerja dengan Alat dan Teknologi
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------------

Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penjadwalan dan Koordinasi
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------

Pemecahan Masalah dan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengecekan, Pemeriksaan,
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

Pengambilan Keputusan																				dan Perekaman
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------

Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fundamental Bisnis
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Bekerja dengan Alat dan Teknologi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penjadwalan dan Koordinasi
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------

Bekerja dengan Alat dan Teknologi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Bekerja dengan Alat dan Teknologi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fundamental Bisnis
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Penjadwalan dan Koordinasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

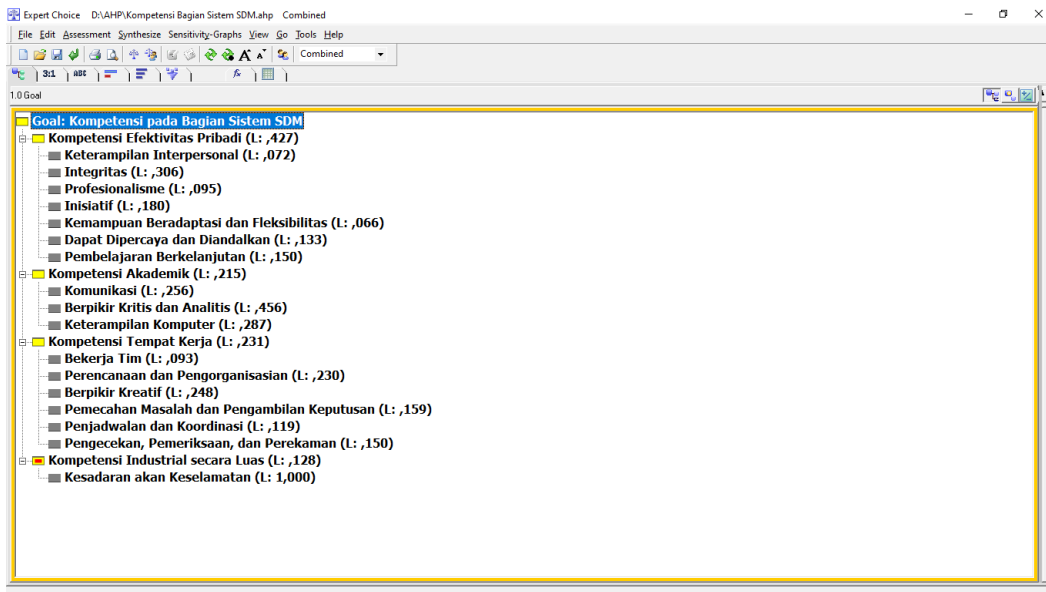
Penjadwalan dan Koordinasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fundamental Bisnis
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fundamental Bisnis
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

4. Kompetensi Industrial secara Luas

Kontrol Kualitas dan Peningkatan Berkelanjutan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kesadaran akan Keselamatan
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------

Lampiran 5. Proses Pembobotan dengan AHP



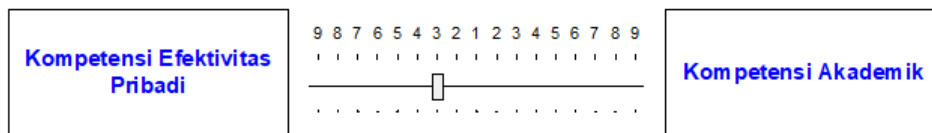
Gambar 1 Hasil Pembobotan Tier Kompetensi dan Kompetensi

06/01/2010 03:28:36

Page 1 of 1

Model Name: Kompetensi Bagian Sistem SDM

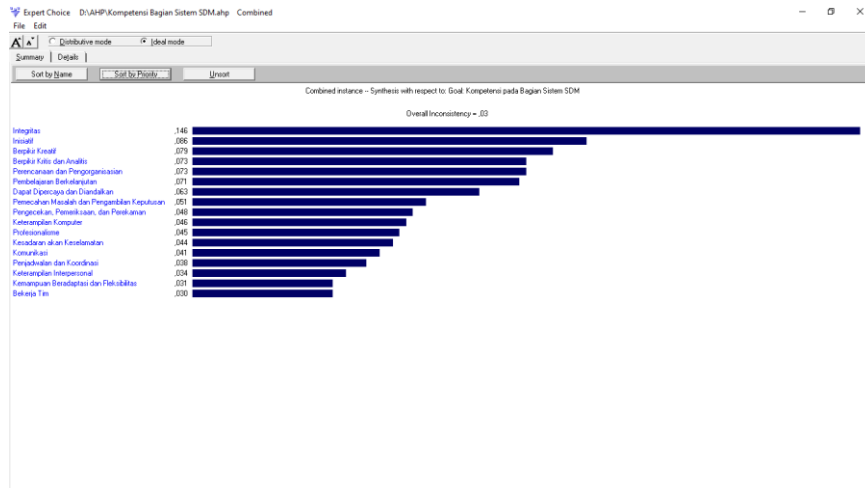
Numerical Assessment



Compare the relative importance with respect to: Goal: Kompetensi pada Bagian Sistem SDM

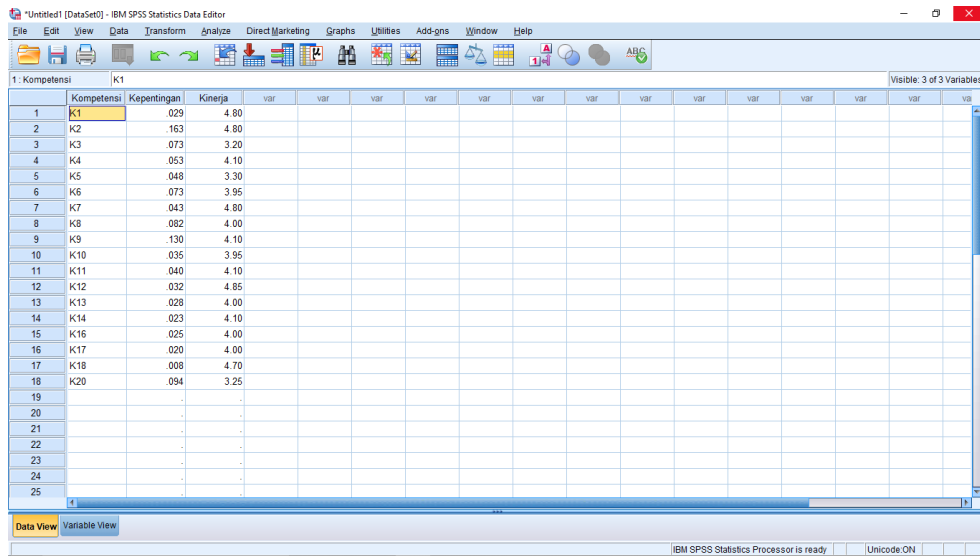
	Kompetens	Kompetens	Kompetens	Kompetens
Kompetensi Efektivitas Pribadi		2,82843	1,73205	2,44949
Kompetensi Akademik			(1,1547)	2,44949
Kompetensi Tempat Kerja				1,73205
Kompetensi Industrial secara Luas	Incon: 0,04			

Gambar 2 Hasil *Pairwise Comparison* Kompetensi



Gambar 3 Hasil Sintesis Kompetensi terhadap Tujuan

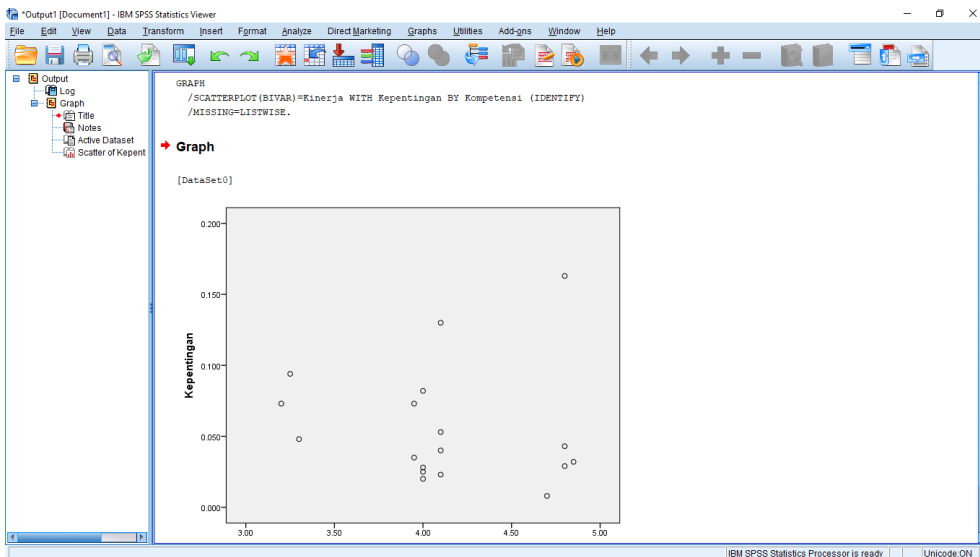
Lampiran 6. Proses Analisis IPA dengan *Software* SPSS



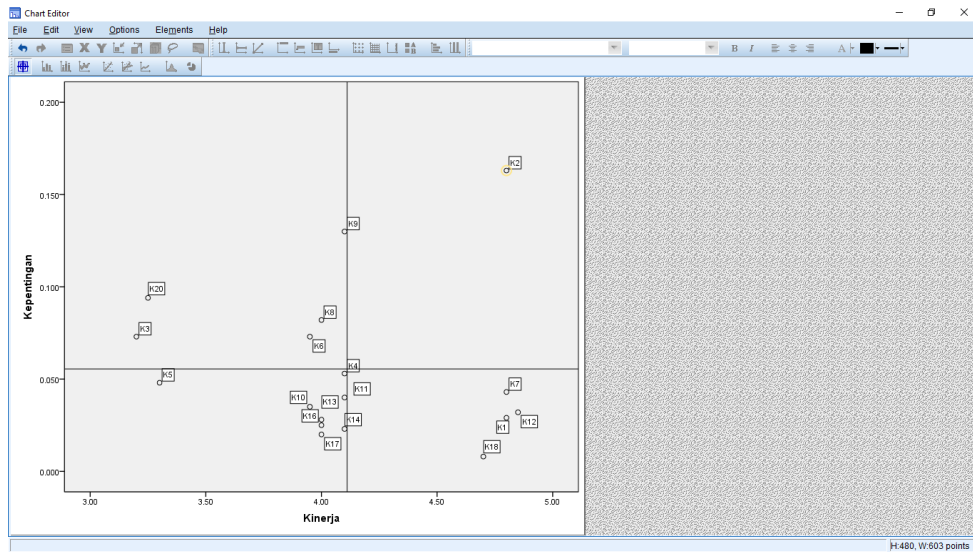
The screenshot shows the IBM SPSS Statistics Data Editor window. The data table has the following columns: Kompetensi, Kepentingan, and Kinerja. The data is as follows:

	Kompetensi	Kepentingan	Kinerja
1	K1	.029	4.60
2	K2	-.163	4.60
3	K3	.073	3.20
4	K4	.053	4.10
5	K5	.048	3.30
6	K6	.073	3.95
7	K7	.043	4.80
8	K8	.082	4.00
9	K9	-.130	4.10
10	K10	.035	3.95
11	K11	.040	4.10
12	K12	.032	4.85
13	K13	.028	4.00
14	K14	.023	4.10
15	K16	.025	4.00
16	K17	.020	4.00
17	K18	.008	4.70
18	K20	.094	3.25
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			

Gambar 1 Proses Input Data Kinerja dan Kepentingan Kompetensi



Gambar 2 Output Analisis IPA



Gambar 3 Proses Pembentukan Garis X Y dan Label

Lampiran 7. Kuesioner Kepentingan Kompetensi pada *House of Quality*

KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN KOMPETENSI

Nama :

Jabatan :

Objek :

Petunjuk Pengisian:

Pilih dan beri tanda centang pada skala 1 (Sangat Tidak Penting) - 5 (Sangat Penting) yang menunjukkan tingkat kepentingan yang seharusnya ada pada kompetensi tersebut di bagian atau posisi tertentu

Kompetensi Efektivitas Pribadi

Kompetensi	Tingkat Kepentingan				
	1 (Sangat Tidak Penting)	2 (Tidak Penting)	3 (Netral)	4 (Penting)	5 (Sangat Penting)
Keterampilan Interpersonal					
Integritas					
Profesionalisme					
Inisiatif					
Kemampuan Beradaptasi dan Fleksibilitas					
Dapat Dipercaya dan Diandalkan					
Pembelajaran Berkelanjutan					

Kompetensi Akademik

Kompetensi	Tingkat Kepentingan				
	1 (Sangat Tidak Penting)	2 (Tidak Penting)	3 (Netral)	4 (Penting)	5 (Sangat Penting)
Komunikasi					
Berpikir Kritis dan Analitis					
Keterampilan Komputer					

Kompetensi Tempat Kerja

Kompetensi	Tingkat Kepentingan				
	1 (Sangat Tidak Penting)	2 (Tidak Penting)	3 (Netral)	4 (Penting)	5 (Sangat Penting)
Bekerja Tim					
Perencanaan dan Pengorganisasian					
Berpikir Kreatif					
Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan					

Bekerja dengan Alat dan Teknologi					
Penjadwalan dan Koordinasi					
Pengecekan, Pemeriksaan, dan Perekaman					

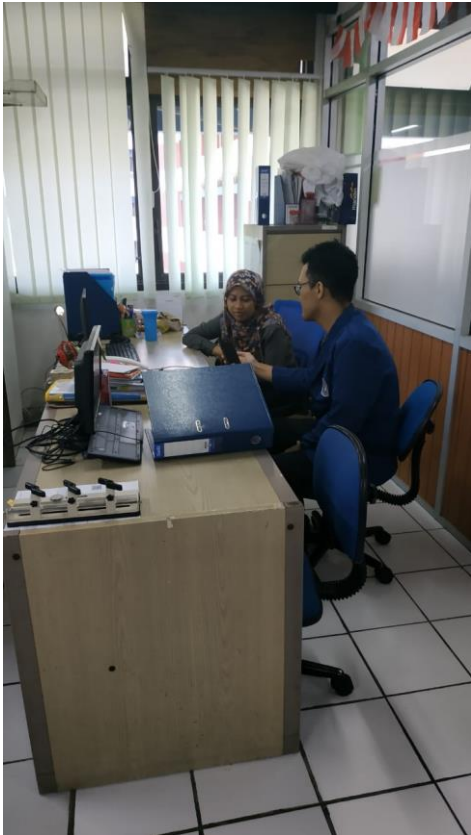
Kompetensi Industrial secara Luas

Kompetensi	Tingkat Kepentingan				
	1 (Sangat Tidak Penting)	2 (Tidak Penting)	3 (Netral)	4 (Penting)	5 (Sangat Penting)
Kontrol Kualitas dan Peningkatan Berkelanjutan					
Kesadaran akan Keselamatan					

Kompetensi Industrial Sektoral

Kompetensi	Tingkat Kepentingan				
	1 (Sangat Tidak Penting)	2 (Tidak Penting)	3 (Netral)	4 (Penting)	5 (Sangat Penting)
Operasi Lapangan					

Lampiran 8. Dokumentasi



BIODATA PENULIS



Willy Aryanto lahir di Tulungagung, 9 Mei 1998. Pendidikan formal penulis antara lain SD Negeri 1 Sumberingin Kidul, SMP Negeri 1 Ngunut, SMA Negeri 1 Kedungwaru. Setelah menyelesaikan Pendidikan SMA, penulis melanjutkan pendidikannya di Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama menjalani masa perkuliahan, penulis aktif bergabung dalam organisasi maupun kegiatan kepanitiaan. Penulis pernah bergabung dalam organisasi mahasiswa departemen, tim redaksi majalah departemen, dan tim asisten Laboratorium ESME (*Entrepreneurship and Small Medium Enterprises*) Departemen Manajemen Bisnis ITS. Penulis juga pernah melakukan kerja praktik di kantor Graha Pena Jawa Pos Surabaya selama satu setengah bulan di Divisi *Human Re source*. Penulis terbuka untuk segala bentuk diskusi terkait penelitian ini dan dapat dihubungi melalui willyaryanto1@gmail.com