



SKRIPSI

**PERANCANGAN KAMUS KOMPETENSI MANAJER BIRO PENGADAAN
DAN MANAJER BIDANG KOMERSIAL PADA PERUSAHAAN
PT. BARATA INDONESIA (PERSERO) BERDASARKAN KAMUS
KOMPETENSI SPENCER**

**ANDINA PRIMADINI ISNAINIA
NRP. 2512 101 005**

**DOSEN PEMBIMBING
IMAM BAIHAQI, S.T., M.Sc., Ph.D.
NIP. 1970 0721 1997 02 1001**

**KO-PEMBIMBING
Dr. YANI RAHMAWATI, S.T., M.T
NIP. 2801**

**JURUSAN MANAJEMEN BISNIS
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya
2016**

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



THESIS

**DESIGN OF COMPETENCIES DICTIONARY OF PROCUREMENT
MANAGER AND MANAGER OF SECTOR COMMERCIAL IN
PT. BARATA INDONESIA (PERSERO) BASED ON SPENCER'S
COMPETENCE DICTIONARY**

ANDINA PRIMADINI ISNAINIA

NRP. 2512 101 005

SUPERVISOR

IMAM BAIHAQI, S.T., M.Sc., Ph.D.

NIP. 1970 0721 1997 02 1001

CO-SUPERVISOR

Dr. YANI RAHMAWATI, S.T., M.T

NIP. 2801

DEPARTEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT

Faculty of Industrial Technology

Sepuluh Nopember Institute of Technology

Surabaya

2016

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

**PERANCANGAN KAMUS KOMPETENSI JABATAN MANAJER BIRO
PENGADAAN DAN MANAJER BIDANG KOMERSIAL PADA
PERUSAHAAN PT. BARATA INDONESIA (PERSERO) BERDASARKAN
KAMUS KOMPETENSI SPENCER**

Oleh:

Andina Primadini Isnainia

NRP. 2512101005

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen
Program Studi S-1 Jurusan Manajemen Bisnis
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya**

Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing



Dosen Ko-Pembimbing

Dr. Yani Rahmawati, S.T., M.T

NIP. 2801

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**PERANCANGAN KAMUS KOMPETENSI JABATAN MANAJER BIRO
PENGADAAN DAN MANAJER BIDANG KOMERSIAL PADA PERUSAHAAN
PT. BARATA INDONESIA (PERSERO)
BERDASARKAN KAMUS KOMPETENSI SPENCER**

Nama : Andina Primadini Isnainia
NRP : 2512101005
Jurusan : Manajemen Bisnis
Pembimbing : Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D
Ko-Pembimbing : Dr. Yani Rahmawati, S.T., M.T

ABSTRAK

PT Barata Indonesia (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang dimiliki oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang *Engineering, Procurement, and Construction* (EPC). Saat ini, kondisi industri EPC di Indonesia dituntut untuk semakin berkembang dan bersaing dengan industri EPC asing. Sehingga perusahaan EPC lokal harus melakukan peningkatan performa dimana salah satu perbaikan dapat dilakukan dari sisi Sumber Daya Manusia (SDM).

Berdasarkan hasil observasi, ditemukan bahwa Biro Pengadaan dan Bidang Komersial memiliki peranan penting yang berfungsi dalam mengatur logistik dan rantai pasok untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Selain itu perusahaan belum memiliki kamus kompetensi karena baru saja melakukan restrukturisasi. Untuk meningkatkan performa dari Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial, penelitian ini bertujuan menyusun sebuah kamus kompetensi untuk Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial dan mengidentifikasi kompetensi untuk pemangku jabatan tersebut. Kompetensi yang dibutuhkan didapatkan dari studi literatur yang kemudian dilakukan penyesuaian melalui kuisinoer dan wawancara. Mulanya terdapat 125 kompetensi yang dibutuhkan, setelah divalidasi ditemukan terdapat 49 kompetensi. Kemudian penulis membuat kamus kompetensi dengan metode wawancara dan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan melihat pola Kamus Kompetensi Spencer. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi tingkat kacakapan / level dari pemangku jabatan berdasarkan kamus kompetensi yang sudah dibuat yang disajikan dalam bentuk matriks *Job Competency Level*. Dari penelitian ini menghasilkan Kamus Kompetensi dan matriks *Job Competency Level* untuk jabatan Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial PT Barata Indonesia (Persero).

Kata kunci : **Kompetensi, Kamus Kompetensi Spencer, Kamus Kompetensi, matriks
*Job Competency Level***

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**DESIGN OF COMPETENCIES DICTIONARY OF PROCUREMENT MANAGER
AND MANAGER OF SECTOR COMMERCIAL IN
PT. BARATA INDONESIA (PERSERO)
BASED ON SPENCER'S COMPETENCE DICTIONARY**

Nama : Andina Primadini Isnainia
NRP : 2512101005
Departement : Business Management
Supervisor : Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D
Co-Supervisor : Dr. Yani Rahmawati, S.T., M.T

ABSTRACT

PT Barata Indonesia (Persero) is one of the companies owned by the government (BUMN) engaged in Engineering, Procurement, and Construction (EPC) sector. Currently, the EPC industry in Indonesia have to compete with foreign EPC industry. Thus, the performance of a local EPC's companies have to improve itself. One of the performances that could be improved is the performance of the Human Resources (HR). Based on the observations conducted by researchers at PT Barata Indonesia (Persero), it was found that the manager of Procurement Department and manager of Commercial Sector Department has important role in the company to perform its functions in organizing logistics and supply chains. This company does not have competence dictionary caused by restructurization. In order to improve the performance of the Procurement and Sector Commercial Manager at PT Barata Indonesia (Persero), this study aims to construct a dictionary of position's competence on Manager of Procurement and Manager of Sector Commercial at PT Barata Indonesia (Persero) and identify the competency to the position holders. Competencies that is required can be obtained from literature which then adjusted by questionnaire and interviews. At first, there are 135 competencies required. However, after distribution of questionnaires and interviews, it was found that only 49 competencies required. At the next step, researcher create the dictionary competencies by doing interview and Focus Group Discussion (FGD) according to the patterns of spencer's competence dictionary. Last step is identifying the position level based on the competency dictionary that has been made before, and resultin in the form of a matrix Job Competency Level.

Keywords : *Competence, Spencer's Competence Dictionary, Competence Dictionary, Matrix Job Competency Level*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Shalawat dan salam semoga senantiasa terlimpah kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan para umatnya hingga akhir zaman, aamiin ya rabbal'alam.

Dalam menyusun skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis akan menyampaikan ucapan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Allah SWT atas segalanya.
2. Ibunda Lukluk Istiana yang senantiasa mendoakan buah hatinya dalam setiap langkah-langkahnya, yang senantiasa mendukung dan membantu penulis disetiap saat dan setiap waktu.
3. Ayahanda Agus Waluyo yang juga senantiasa mendoakan dan membantu buah hatinya, yang bekerja keras agar mendapatkan rezeki yang halal untuk menghidupi keluarga mungilnya.
4. M. Ichwanul Hakim, Rizka Faisal Rachman, dan Aqmarina Rasika yang selalu mendukung dan mendoakan saudarinya agar segera menyelesaikan skripsinya.
5. Mbah uti yang selalu setia dan sabar mendoakan yang terbaik penulis.
6. Putri Satiti Wicaksanti dan keluarga yang banyak membantu dan menghibur penulis selama masa mengerjakan skripsi.
7. Ceriwis: Nola, Mira, Itsna, Theta, Aufaria, dan Putri. Begitu banyak jasa kalian, terimakasih selalu setia mendengarkan keluh kesah penulis, kegilaan, dan hal-hal aneh lainnya yang dilakukan oleh penulis. Terimakasih telah menjadi sahabat setia dan pengingat akhirat untuk penulis.
8. Keluarga HOG tersayang: Bu Hana, Pak Moses, Mbak Meydin, Mbak Happy, Indy, Nadya, Eka, Lisa, Merry, Intan atas doa dan dukungan yang selalu diberikan untuk penulis dan selalu rajin mengingatkan penulis
9. Manajemen Bisnis 02 yang luar biasa atas ceritanya selama 4 tahun bersama penulis, telah memberikan warna dalam kehidupan penulis.
10. Kavaleri yang menjadi keluarga pertama penulis di Surabaya.
11. Keluarga KWU HMTI ITS 13/14 yang telah memberikan banyak pelajaran berharga untuk penulis dalam kehidupan berorganisasi.

12. MAHAPATI ITS atas segala memori indah mengenai gunung dan indahnya alam, yang mengajarkan bagaimana cara untuk *survive* dalam baragam keadaan.
13. Keluarga BMSA dan BOC ITS atas banyak pelajaran berharga untuk penulis dalam kehidupan berorganisasi.
14. Keluarga besar Creativepreneur: Deva, Farki, Havid, Atika, Anggita, Adinda, Michael, Irvan, dan Fadhil atas doa yang selalu dipanjatkan dan dukungan untuk penulis agar segera menyelesaikan skripsi.
15. PT. Barata Indonesia (Persero) khususnya untuk Om Harjito, Bapak Dwi, dan Bapak Sakti yang selalu membimbing penulis untuk mendapatkan data-data perusahaan, yang meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, serta ilmu-ilmu bermanfaat yang telah diberikan.
16. Sahabat tercinta Penulis: Nunung, Arif, Ika, Ansi atas dukungan dan sindiran yang dituturkan agar penulis dapat segera *move on* dan menyelesaikan skripsi.
17. Sahabat SMA: Salmon dan Fath atas dukungannya dan doa yang dipanjatkan agar penulis cepat menyelesaikan skripsi.
18. Suara Muslim Surabaya atas berita, informasi, dan dakwah yang selalu dilayangkan untuk mengingatkan penulis dari sisi rohaniyah.
19. SUT Campers Indonesia; Geng 303 (Dania dan Lita), Zizi, Mbak Iin, Naura, Tiara, Clara, Dave, dan Devina atas cerita bahagia yang diberikan untuk penulis.
20. Ari Nurcahyo yang pernah menyemangati penulis dan menemani mengerjakan skripsi hingga dini hari via suara.
21. Munsyifatul Paiqoh sebagai sahabat penulis seperantauan yang datang tak dijemput dan pulang tak diantar.
22. Sakha'ul Azkya telah menjadi teman curhat penulis dan selalu mendoakan penulis agar menyelesaikan skripsinya.
23. Anggara Widya Wicaksono dan keluarga telah memberikan kenangan bahagia dan pelajaran berharga yang tidak akan pernah terlupakan untuk penulis.
24. Bapak Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Manajemen Bisnis ITS dan pembimbing yang senantiasa sabar dan menuntun penulis dalam menyelesaikan.
25. Dr. Yani Rahmawati, S.T., M.T selaku Ko-pembimbing dan sosok kakak bagi penulis yang selalu ceria dan menginspirasi penulis agar tetap semangat menyelesaikan skripsinya, yang setia membantu dan mendengarkan keluh kesah penulis.
26. Bapak Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T. dan Aang Kunaifi, S.E., MSA., Ak. Selaku dosen penguji, terimakasih atas arahan dan bimbingan yang diberikan.

27. Seluruh dosen pengajar, staf, dan karyawan jurusan Manajemen Bisnis ITS yang telah memberikan banyak ilmu dan pengalaman berharga selama masa perkuliahan dan memberikan kemudahan dan kelacaran selama masa perkuliahan maupun penyelesaian skripsi.

Penulis menyadari bahwa laporan penelitian skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis memohon maaf dan dengan senang hati menerima setiap saran maupun kritik dari semua pihak yang dapat membangun demi tercapainya laporan penelitian skripsi yang lebih baik lagi. Besar harapan penulis agar penelitian skripsi ini dapat dikembangkan dalam penelitian selanjutnya. Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penulis tak lupa berharap semoga apa yang penulis kerjakan dalam laporan penelitian skripsi ini akan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan pengembangan keilmuan manajemen kedepannya.

Surabaya, Juli 2016

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penulisan.....	5
1.4 Manfaat Penulisan.....	5
1.5 Batasan dan Asumsi	6
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	9
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	9
2.1.1 Definisi dan Ruang Lingkup MSDM.....	9
2.1.2 Fungsi MSDM.....	10
2.2 Manajemen Logistik	11
2.2.1 Definisi Logistik.....	11
2.3 Manajer	12
2.3.1 Definisi Manajer.....	12
2.4 Kompetensi	13
2.4.1 Definisi Kompetensi.....	13
2.4.2 Tipe Kompetensi	14
2.4.3 Karakteristik Kompetensi.....	16
2.4.4 Metode Penyusunan Kamus Kompetensi Jabatan.....	17
2.4.5 Kamus Kompetensi Spencer	19
2.4.6 Kemampuan Merencanakan dan Mengimplemetasikan (<i>Achievment and Action</i>)	19
2.4.7 Aplikasi Kamus Kompetensi Spencer.....	53
2.4.8 Kompetensi Manajer Logistik.....	54

2.5 Penelitian Terdahulu	58
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	61
3.1 Desain Penelitian	61
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian.....	61
3.3 Objek dan Subjek Penelitian.....	61
3.4 Langkah-langkah Penelitian.....	62
3.5 <i>Flowchart</i> Metodologi Penelitian	65
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	67
4.1 Tahap Pengumpulan Data.....	67
4.1.1 Profil Perusahaan PT Barata Indonesia (Persero)	67
4.1.2 Visi, Misi, Slogan, dan Tujuan Perusahaan	68
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	68
4.1.4 Tugas Pokok, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab	70
4.1.5 Kompetensi Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Konstruksi, dan Area).....	79
BAB V ANALISIS DATA	83
5.1 Kelompok Kompetensi Jabatan	83
5.2 Penentuan Level Kompetensi	84
5.3 Penyusunan Kamus Kompetensi.....	85
5.3.1 <i>Business-related Competency</i>	87
5.3.2 <i>Logistic-related Competency</i>	89
5.3.3 <i>Management-related Competency</i>	90
5.4 Penyusunan Matriks <i>Job Competency Level</i>	93
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	99
6.1 Kesimpulan	99
6.2 Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN.....	105
Lampiran 1 : Kuesioner Kompetensi	105
Lampiran 2 : Hasil Survei	119
Lampiran 3 : Kamus Kompetensi Jabatan	127
Lampiran 4 : Rangkuman Wawancara.....	163
BIODATA PENULIS	167

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Skala ACH Dimensi A.....	19
Tabel 2.2 Skala ACH Dimensi B.....	21
Tabel 2.3 Skala ACH Dimensi C.....	22
Tabel 2.4 Skala CO.....	23
Tabel 2.5 Skala INT Dimensi A.....	24
Tabel 2.6 Skala INT Dimensi B.....	25
Tabel 2.7 Skala INFO.....	26
Tabel 2.8 Skala IU Dimensi A.....	27
Tabel 2.9 Skala IU Dimensi B.....	27
Tabel 2.10 Skala CSO Dimensi A.....	29
Tabel 2.11 Skala CSO Dimensi B.....	30
Tabel 2.12 Skala IMP Dimensi A.....	31
Tabel 2.13 Skala IMP Dimensi B.....	32
Tabel 2.14 Skala OA Dimensi A.....	33
Tabel 2.15 Skala OA Dimensi B.....	34
Tabel 2.16 Skala RB Dimensi A.....	34
Tabel 2.17 Skala RB Dimensi B.....	35
Tabel 2.18 Skala DEV Dimensi A.....	36
Tabel 2.19 Skala Dev Dimensi B.....	37
Tabel 2.20 Skala IDR Dimensi A.....	38
Tabel 2.21 Skala IDR Dimensi B.....	39
Tabel 2.22 Skala IDR Dimensi A.....	40
Tabel 2.23 Skala IDR Dimensi B.....	40
Tabel 2.24 Skala IDR Dimensi C.....	41
Tabel 2.25 Skala TL Dimensi A.....	42
Tabel 2.26 Skala TL Dimensi B.....	42
Tabel 2.27 Skala TL Dimensi C.....	43
Tabel 2.28 Skala AT Dimensi A.....	44
Tabel 2.29 Skala AT Dimensi B.....	44
Tabel 2.30 Skala CT Dimensi A.....	45
Tabel 2.31 Skala CT Dimensi B.....	46

Tabel 2.32 Skala EXP Dimensi A.....	47
Tabel 2.33 Skala EXP Dimensi B.....	47
Tabel 2.34 Skala EXP Dimensi C.....	49
Tabel 2.35 Skala EXP Dimensi D.....	49
Tabel 2.36 Skala SCT	50
Tabel 2.37 Skala SCF Dimensi A	51
Tabel 2.38 Skala SCF Dimensi B	51
Tabel 2.39 Skala FLX Dimensi A.....	52
Tabel 2.40 Skala FLX Dimensi B.....	52
Tabel 2.41 Skala OC	53
Tabel 2.42 Kerangka Kompetensi BLM Menurut Thai dan Ibrahim	55
Tabel 2.43 Kompetensi Ahli Logistik Menurut Gammelgaard & Larson	56
Tabel 2.44 Kompetensi Irisan	57
Tabel 2.45 <i>Theoretical Mapping</i> Penelitian Terdahulu.....	59
Tabel 3.1 Jabatan/ Biro/ Bidang Objek Penulisan	61
Tabel 3.2 Jabatan/ Biro/ Bidang Responden.....	63
Tabel 3.3 Contoh Hasil Penyusunan Kamus Kompetensi	64
Tabel 4.1 Kompetensi Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial	79
Tabel 5.1 Level Kompetensi Teknis	85
Tabel 5.2 Daftar <i>Business-related Competency</i>	87
Tabel 5.3 Daftar Logistic-related Competency.....	89
Tabel 5.4 Daftar <i>Management-related Competency</i>	90
Tabel 5.5 Matriks <i>Job Competency Level</i>	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Total Efisiensi Biro Pengadaan Tahun 2015.....	3
Gambar 2.1 Model Gunung Es & Model Lingkaran Terpusat Kompetensi Spencer ..	16
Gambar 3.1 Flowchart Penulisan Penyusunan Kompetensi Logistik dan Rantai Pasok PT Barata Indonesia.....	66
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Barata Indonesia (Persero)	69
Gambar 4.2 Kedudukan Manajer Biro Pengadaan	70
Gambar 4.3 Kedudukan Manajer Administrasi Pengadaan dan Expediting.....	73
Gambar 4.4 Kedudukan Manajer Bagian Pembelian.....	75
Gambar 4.5 Kedudukan Manajer Bidang Komersial.....	77

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijabarkan dengan jelas mengenai kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Selain itu terdapat saran yang diberikan untuk perusahaan dari hasil penelitian yang sudah dilakukan.

6.1 Kesimpulan

Biro Pengadaan dan Bidang Komersial memiliki peranan penting dalam perusahaan PT Barata Indonesia (Persero) untuk menjalankan fungsinya dalam mengatur logistik dan rantai pasok. Mengingat pentingnya hal tersebut, maka dibutuhkan SDM yang kompeten. Oleh karena itu penulis melakukan penelitian terkait penyusunan kamus kompetensi jabatan beserta identifikasi tingkat kecakapan / level jabatan tersebut. Sehingga kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini yaitu:

1. Terdapat 49 kompetensi yang digunakan dalam penyusunan Kamus Kompetensi Jabatan Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial. Berdasarkan hasil studi literatur terdapat 125 kompetensi penting yang harus dimiliki oleh Manajer Biro Pengadaan dan Manager Bidang Komersial. Setelah melakukan tahap validasi dengan kuisioner dan wawancara, ditemukan 49 kompetensi penting yang harus dimiliki. Kompetensi ini kemudian dikelompokkan menjadi 3 (tiga) bagian yaitu *business-related competencies*, *logistics-related competencies*, dan *management-related competencies*. Pengelompokan ini dilakukan berdasarkan hasil studi literatur dan beberapa penyesuaian oleh penulis yang sudah disetujui oleh pihak perusahaan. Terdapat 4 pemangku jabatan yang dijadikan sebagai objek observasi pada peneitian ini, yaitu: Manajer Biro Pengadaan, Manajer Bidang Komersial Divisi Industri, Manajer Bidang Komersial Divisi Konstruksi, dan Bidang Komersial Divisi Area. Kamus kompetensi ini dibuat mengikuti pola Kamus Kompetensi Spencer. Terdapat beberapa kompetensi yang langsung disadur dari Kamus Kompetensi Spencer dengan penyesuaian yang disetujui oleh pihak perusahaan. Kamus kompetensi yang telah dibuat terdiri dari 5 (lima) tingkat kecakapan / level, dimana setiap level menunjukkan tingkat kerumitan dari suatu kompetensi.

2. Terdapat Matriks *Job Competency Level* sebagai matriks yang menunjukkan tingkat kecakapan / level kompetensi yang dibutuhkan oleh Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial yang disajikan dalam bentuk tabel.

6.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk perusahaan Dan terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya. Berikut adalah saran untuk perusahaan:

1. Kamus kompetensi ini dapat digunakan untuk *assesment* jabatan Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial.
2. Kamus Kompetensi ini dapat digunakan untuk kebutuhan pelatihan dan promosi karyawan.

Berikut adalah beberapa saran yang dapat diberikan untuk peneliti selanjutnya :

3. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian penyusunan kamus kompetensi dengan objek amatan yang berbeda.
4. Kesulitan yang dialami dalam mengaplikasikan metode ini terletak pada penyusunan kamus kompetensi itu sendiri, dimana sumber data yang terkait dengan objek amatan sulit didapatkan, sehingga dapat disarankan bahwa studi kasus dan observasi mendalam mengenai obyek amatan diperlukan untuk dapat menyusun kamus kompetensi dengan lebih mudah.

DAFTAR PUSTAKA

Ballou, R. H., 2003. *Business Logistics/ Supply Chain Management*. 5th penyunt. s.l.:Pearson Prentice Hall.

Biro Kepegawaian Sekretariat Jendral Kementrian Agama Republik Indonesia, 2015. *Kamus Kompetensi Jabatan Kementrian Agama Republik Indonesia*, Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia.

Dessler, G., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10th penyunt. Jakarta: Indeks.

Direktori Kompetensi , 2011. *Direktori Kompetensi PT. PLN (Persero) Soft Competency*, Jakarta: PT. PLN (Persero).

Ertugut, R. & Soysekerci, S., 2011. Professional Manager Education on Logistics and Supply Chain Management. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, Volume 15, pp. 2771-2775.

Farahani, R. Z., Rezapour, S. & Kardar, L., 2011. *Logistics Operations and Management Concept and Models*. 1st penyunt. London: Elsevier.

Gammelgaard, B. & Larson, P. D., 2001. Logistics Skills and Competencies for Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), pp. 27-50.

Gerhamseputri, K., 2015. *Job Analysis Pada Departemen Distribusi Wilayah IPT Petrokimia Gresik dengan Menggunakan Metode Kamus Kompetensi Spencer (Tugas Akhir)*, Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Gomes & Cardoso, F., 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1st penyunt. Yogyakarta: ANDI OFFSET.

Griffin, R. W., 2002. *Manajemen*. 7th penyunt. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Groebner, D. F., Shannon, P. W., Fry, P. C. & Smith, K. D., 2011. *Business Statistics A Decision-Making Approach*. 8th penyunt. United States: Prentice Hall.

Hadian, A. I., 2016. *Terdesak persaingan, pendapatan Rekind turun*. [Online]

Available at: <http://industri.kontan.co.id/news/terdesak-persaingan-pendapatan-rekind-turun>

[Diakses 24 Maret 2016].

Hariandja, M. T. E., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

Hermawan, A., 2005. *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: PT Grasindo.

Istijanto, 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Istijanto, 2009. *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran Cara Praktis Meneliti Konsumen dan Pesaing*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Kurnia, A., 2014. *Penentuan Jenjang Jabatan Pada Jabatan (Tugas Akhir)*, Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Lu, C.-S. & Lin, C.-C., 2012. Assesment of National Logistics Competence in Taiwan, Vietnam, and Malaysia. *Journal of Shipping and Logistics*, 28(2), pp. 255-274.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. & Meglich, P. A., 2015. *Human Resource Management*. 15th penyunt. USA: Cengage Learning.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M., 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mancapai Keunggulan Bersaing*. 6th penyunt. Jakarta: Salemba Empat.

Nurmianto, E. & Siswanto, N., 2006. Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process. *Jurnal Teknik Industri*, 8(1), pp. 40-53.

Organizational Readiness Office, 2007. Behavioural Competency Dictionary. *Organizational Readiness Office*, February, pp. 1-25.

PT. Pertamina (Persero), 2015. *Kamus Kompetensi Teknis Pertamina*, s.l.: PT. Pertamina (Persero).

Robert, S., t.thn. *Asosiasi Logistik Indonesia*. [Online] Available at: http://www.ali.web.id/detail_article.php?id=82 [Diakses 11 Januari 2016].

Ruky, A. S., 2006. *Manajemen Penggajian & Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Rushton, A., Croucher, P. & Baker, P., 2014. *The Handbook of Logistics & Distribution Management*. 5th penyunt. New Delhi: KoganPage.

Saif, N. et al., 2013. Competency Based Job Analysis. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(1), pp. 105-111.

Sirait, J. T., 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Grasindo.

Soekarso & Putong, I., 2015. *Kepemimpinan: Kajian Teoritis dan Taktis*. s.l.:Buku dan Artikel Karya Iskandar Putong.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M., 1993. *Competence at Work*. Canada: John Wiley & Sons, Inc..

Thai, V. V. & Ibrahim, K. B., 2012. Profile of Managers in the Singapore Logistics Industry. *Journal of Shipping and Logistics*, Volume 28, pp. 161-182.

Trafder, S., 2004. *Essence of a Competent Manager*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.

Trivellas, P. & Reklitis, P., 2014. Leadership Competencies Profiles and Managerial Effectiveness in Greece. *Procedia Economics and Finance*, Volume 9, pp. 380-390.

Uun, Y. Y., 2012. *Scribd*. [Online] Available at: <https://www.scribd.com/doc/87950499/Kamus-Kompetensi-Spencer->

spencer

[Diakses 17 Februari 2016].

Williams, A. W. & Currey, P., 1990. Desired Attributes of Logistics Managers and A Learning Hierarchy in Management Education. *Logistics and Transportation Review*, 26(4), pp. 369-379.

BIODATA PENULIS



Penulis memiliki nama lengkap Andina Primadini Isnainia, lahir di Kota Minyak, Balikpapan, 17 Juni 1994. Pendidikan terakhir yang ditempuh oleh penulis yaitu SMAN 2 Kediri pada tahun 2009 hingga 2012. Pada tahun 2012 penulis melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya (ITS) dengan mengambil jurusan Manajemen Bisnis, Fakultas Teknologi Industri. Selain melakukan kegiatan perkuliahan, penulis pernah aktif di beberapa organisasi kampus antara lain: staf Departemen Kewirausahaan HMTI ITS 2013-2014, sekretaris UKM Tenis Lapangan ITS 2013-2014, Anggota MAHAPATI ITS 2013-2014, Ketua Divisi Creativepreneur BMSA 2014-2015, dan BOC BMSA 2015-2016.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: and13na@gmail.com / andina.primadini.i12@mhs.ie.its.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penulisan, rumusan masalah yang ingin dijawab dari penulisan, tujuan penulisan, manfaat yang didapat dari penulisan, batasan dan asumsi yang digunakan, serta sistematika penulisan laporan.

1.1 Latar Belakang

Industri EPC (*Engineering, Procurement, and Construction*) adalah industri yang bergerak dalam bidang kontraktor yang menangani perancangan, pengadaan peralatan dan pembangunan fasilitas baik proyek migas maupun non migas. Secara teknis, pemilik proyek akan memberikan kepercayaan kepada pihak industri EPC untuk mengerjakan sebuah proyek mulai dari tahap perancangan, pengadaan, hingga kegiatan konstruksi. Salah satu aspek manajemen konstruksi yang harus diterapkan dengan baik yaitu manajemen pengadaan, dimana manajemen pengadaan merupakan bagian dari logistik dan rantai pasok.

Saat ini, kondisi industri EPC di Indonesia dituntut untuk semakin berkembang dan bersaing dengan industri EPC asing. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan lokal harus melakukan peningkatan performa. Pada mulanya Industri EPC lokal hanya bersaing dengan perusahaan dari Jepang dan Korea. Namun saat ini ancaman terbesar industri EPC di Indonesia adalah masuknya perusahaan EPC asing dari Cina yang menawarkan harga relatif lebih murah (Hadian, 2016).

PT Barata Indonesia (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berdiri pada tahun 1971. Industri ini melayani 3 (tiga) hal meliputi *Engineering Procurement & Construction* (EPC), manufaktur peralatan industri, dan pengecoran. Seiring dengan semakin ketatnya persaingan di pasar global, maka PT Barata Indonesia (Persero) memiliki komitmen untuk melakukan pelayanan produk dan jasa yang lebih kompetitif dalam hal kualitas, harga, waktu pengiriman. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, manajemen pengadaan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen konstruksi. Oleh karena itu, untuk mendukung komitmen perusahaan, maka bagian pengadaan barang harus

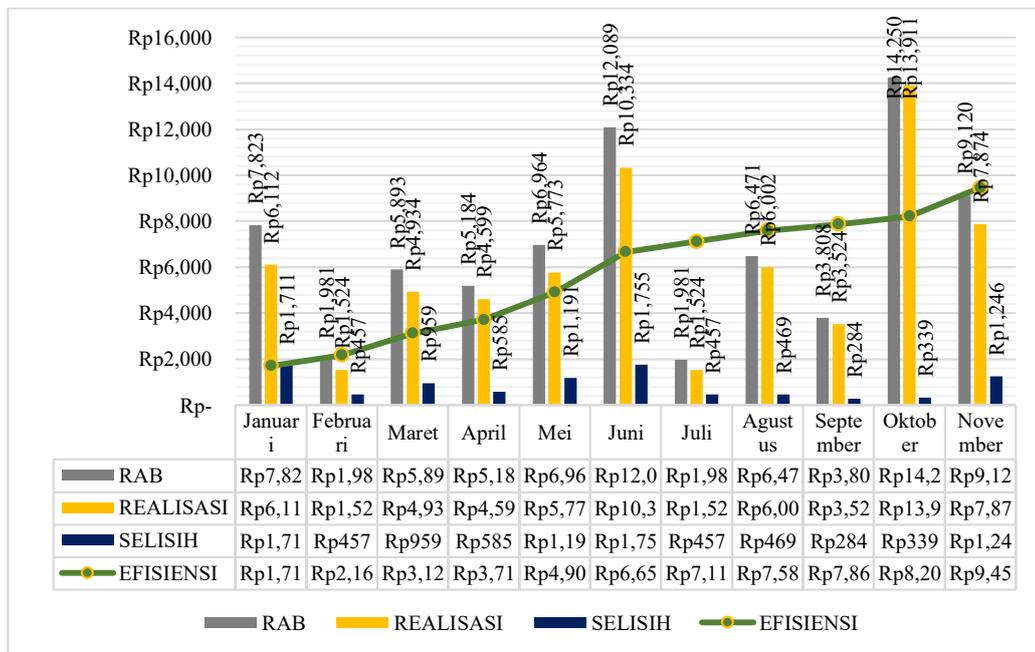
memiliki performansi yang efektif dan efisien. Pada perusahaan ini, pihak yang bertugas untuk menjalankan tugas logistik, pengadaan, dan hubungan dengan pemasok ditangani oleh Biro Pengadaan dan Bidang Komersial.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan oleh penulis, ditemukan bahwa PT Barata Indonesia (persero) baru mengalami perubahan direksi, yang mengakibatkan restrukturisasi jabatan di perusahaan. Hal ini menyebabkan banyak terjadinya perubahan seperti adanya jabatan baru, hilangnya jabatan lama, merger antar jabatan, dll sehingga menyebabkan terjadinya perubahan *job analysis*. Dimana penulis melihat adanya peluang untuk melakukan penelitian tentang penyusunan kamus kompetensi jabatan.

Jabatan yang dipilih oleh penulis untuk penelitian ini adalah Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area) karena jabatan tersebut memiliki peranan penting dalam perusahaan untuk menjalankan fungsinya dalam mengatur logistik dan rantai pasok. Hal ini dikarenakan apabila ketidaktersediaan bahan baku disebabkan oleh keterlambatan pengiriman, maka dapat menyebabkan berhentinya produksi pada *workshop* terkait. Tentu kejadian ini menyebabkan kerugian yang besar bagi perusahaan. Oleh sebab itu Biro Pengadaan dan Bidang Komersial harus memiliki keahlian untuk menyusun kontrak dengan pemasok agar tidak terjadi keterlambatan pengiriman barang. Salah satu aturan yang bisa diterapkan adalah menetapkan denda kepada pemasok yang terlambat. Selain itu berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 16 Februari 2016 dengan Manajer Biro Pengadaan PT Barata Indonesia yang bernama Sakti Wahyoko, efisiensi terbesar pada perusahaan bergantung pada harga bahan baku yang digunakan, karena harga bahan baku menyumbang 40%-50% dari keseluruhan harga barang. Efisiensi yang dilakukan oleh bagian produksi tidak akan memberikan pengaruh lebih baik jika dibandingkan dengan efisiensi yang dilaksanakan oleh Biro Pengadaan dan Bagian Komersial. Jumlah efisiensi yang sudah dilaksanakan oleh Biro Pengadaan pada tahun 2015 dapat dilihat pada grafik pada **Gambar 1.1**. Dapat dilihat bahwa pada tahun 2015 PT Barata Indonesia (Persero) telah menghemat biaya pengadaan sebesar Rp 9,455 Miliar. Melihat total pengadaan sejumlah Rp Rp 80,556 Miliar dan Rencana Anggaran Belanja

(RAB) perusahaan sebesar Rp 9,455 Miliar, perusahaan telah berhasil melakukan efisiensi sebesar 11,73%.

Menurut hasil ulasan jurnal yang dilakukan oleh penulis, manajemen logistik dan rantai pasok memiliki peranan penting dalam meningkatkan daya saing sebuah perusahaan. Terlebih lagi manajemen logistik dan rantai pasok saat ini telah menjadi disiplin ilmu sendiri yang menandakan bahwa keilmuan ini merupakan hal yang penting dalam sebuah perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Erturgut dan Soysekerici (2011), dalam dunia bisnis saat ini, dipahami bahwa Manajemen Logistik dan Rantai Pasok merupakan faktor kompetisi itu sendiri bagi sebuah organisasi. Sedangkan Menurut Lu dan Lin (2012), aktivitas logistik memainkan peranan krusial dalam transaksi distribusi penambahan nilai (*value-added*).



Gambar 1.1 Total Efisiensi Biro Pengadaan Tahun 2015

Sumber: Data Internal PT Barata Indonesia (Persero)

Kebutuhan akan keahlian manajer logistik dimasa lalu sudah berbeda dengan kebutuhan dimasa kini. Seiring dengan meningkatnya persaingan industri dan perubahan lingkungan bisnis, manajemen logistik dan rantai pasok dituntut untuk menjadi semakin dinamis dalam menghadapi perubahan. Dengan lingkungan bisnis yang terus berubah secara cepat, sektor logistik dan rantai pasok menghadapi berbagai macam tantangan, dimana kebutuhan akan manajer logistik yang terlatih dan terampil sangatlah penting (Thai & Ibrahim, 2012).

Selain itu, mengatur rantai pasok telah menjadi semakin rumit. Sebagai ahli logistik harus mencoba untuk beradaptasi dengan lingkungan pasar yang bergejolak dan kompetitif (Thai & Ibrahim, 2012). Menurut Sheffi dan Kalus (1997) dalam Gammelgaard & Larson (2001) ketrampilan-ketrampilan yang dibutuhkan oleh ahli logistik yang baru tidak lagi terbatas dengan memahami bagaimana cara mengoperasikan gudang atau bagaimana cara mengurangi tingkat biaya per mil pada jalur tertentu. Dengan adanya berbagai tantangan baru yang harus dihadapi, maka Sumber Daya Manusia (SDM) di bidang logistik harus trampil dan handal serta memenuhi kualifikasi.

Memiliki SDM di bidang logistik yang memenuhi kualifikasi serta memiliki kompetensi yang dibutuhkan tentu akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. SDM logistik dan rantai pasok yang memenuhi kualifikasi yaitu yang memiliki baik ketrampilan manajemen maupun ketrampilan mengenai logistik. Seperti yang diungkapkan oleh Murphy dan Poist (2006) dalam Thai & Ibrahim (2012), manajer logistik harus multi talenta di berbagai ketrampilan manajemen serta memiliki pengetahuan dan kemampuan logistik yang mendalam, yang berarti mereka harus memiliki baik pengetahuan dan ketrampilan umum dan khusus.

Sebuah hal yang penting untuk mengetahui apakah SDM pada bidang manajemen logistik dan rantai pasok pada sebuah perusahaan telah memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan. Untuk dapat mengetahui apakah SDM pada bidang manajemen logistik dan rantai pasok pada sebuah perusahaan telah memenuhi kualifikasi dapat dilakukan dengan beragam metode. Seperti yang diungkapkan oleh Bramming (1998) dalam Gammelgaard & Larson (2001), salah satu cara untuk mengklasifikasikan persyaratan pendidikan manajer logistik dan rantai pasok saat ini adalah melalui dua istilah berikut: ketrampilan dan kompetensi.

Menurut Thai dan Ibrahim (2012) kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang manajer logistik sejumlah 103 kompetensi. Sedangkan menurut Gammelgaard & Larson (2001) kompetensi yang dibutuhkan oleh ahli logistik dan rantai pasok berjumlah 39. Dimana terdapat 17 kompetensi yang beririsan antara penelitian pertama dan penelitian kedua. Kompetensi-kompetensi ini akan dipergunakan oleh penulis sebagai acuan untuk membuat kamus kompetensi logistik dan rantai pasok pada perusahaan PT Barata Indonesia (Persero).

Dengan semakin ketatnya persaingan bisnis, dan mengingat peranan penting dari pemangku jabatan pada bidang logistik dan rantai pasok di perusahaan maka dibutuhkan SDM yang dapat menjawab tantangan bisnis tersebut. Untuk dapat mengetahui bagaimana performansi SDM, maka perlu dilakukan perancangan kompetensi untuk setiap jabatan, khususnya Biro Pengadaan dan Bidang Komersial. Terutama melihat keadaan saat ini dimana persaingan bisnis EPC sudah semakin ketat dan kompetitif. Terutama pada persaingan harga barang dan jasa yang ditawarkan. Sehingga dibutuhkan orang-orang pemangku jabatan pada bidang logistik dan rantai pasok yang memenuhi kualifikasi perusahaan yang dapat membuat kinerja perusahaan semakin efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil observasi dan mengingat pentingnya peranan dari Biro Pengadaan dan Bidang Komersial untuk perusahaan, maka dibutuhkan SDM yang kompeten. Untuk itu diperlukan sebuah kamus kompetensi untuk mengetahui kompetensi apa saja yang harus dimiliki pemegang jabatan pada Biro Pengadaan dan Bidang Komersial untuk menjawab tantangan bisnis yang ada.

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang ingin diselesaikan oleh penulis yaitu bagaimana menyusun kamus kompetensi dan menentukan tingkat kecakapan kompetensi untuk Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area) pada perusahaan PT Barata Indonesia (Persero).

1.3 Tujuan Penulisan

Tujuan dari dilaksanakannya penulisan ini adalah untuk:

1. Menyusun sebuah kamus kompetensi untuk Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area) pada perusahaan PT Barata Indonesia (Persero).
2. Menentukan level / tingkat kecakapan kompetensi untuk Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area) pada perusahaan PT Barata Indonesia (Persero).

1.4 Manfaat Penulisan

Manfaat yang diperoleh dari dilaksanakannya penulisan ini yaitu:

1. Kamus kompetensi hasil dari penulisan ini dapat digunakan sebagai acuan perusahaan untuk melakukan *assessment* karyawan seperti: promosi, pelatihan, rekrutmen, dll.
2. Karyawan dapat mengetahui pengetahuan, ketrampilan, dan karakteristik yang dibutuhkan oleh perusahaan beserta peranan dirinya.

1.5 Batasan dan Asumsi

Batasan yang digunakan pada penulisan ini adalah:

1. Objek amatan penulisan adalah PT Barata Indonesia (Persero).
2. Penulisan ini dilakukan pada jabatan struktural pada Biro Pengadaan dan Bidang Komersial pada divisi industri, divisi area, dan divisi konstruksi.
3. Studi yang dilakukan difokuskan pada bagian logistik dan rantai pasok perusahaan.

Asumsi yang digunakan pada penulisan ini adalah:

1. Tidak ada perubahan strategi yang digunakan perusahaan selama penulisan ini berlangsung.
2. Data yang dibutuhkan dalam penulisan ini telah memadai dan cukup untuk menjadi acuan penulisan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan berisi penjelasan mengenai bagian-bagian dalam penulisan laporan penulisan dengan tujuan untuk memudahkan penulisan, pembahasan, dan penilaian laporan penulisan. Berikut adalah sistematika penulisan laporan penulisan ini:

BAB I. PENDAHULUAN

Pada bab ini, penulis menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penulisan, manfaat penulisan, manfaat penulisan, batasan dan asumsi yang digunakan dalam penulisan, serta sistematika penulisan laporan.

BAB II. LANDASAN TEORI

Pada bagian ini penulis melakukan studi literatur dengan mencari referensi melalui beberapa cara yaitu berupa buku teks, jurnal, tesis, dan internet yang digunakan sebagai pedoman dan landasan teori dari topik yang ada serta untuk mendukung pengerjaan penulisan.

BAB III. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini, penulis memaparkan mengenai metode yang digunakan dalam penyusunan laporan penulisan. Metodologi ini berisi mengenai tahapan-tahapan proses penulisan yang harus dilakukan penulis agar penulisan dapat berjalan dengan terstruktur dan sistematis.

BAB IV. METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dilakukan pembahasan mengenai pengumpulan data dan tahapan yang dilakukan terkait dengan pengolahan data yang bertujuan untuk menyusun data-data baru guna menyelesaikan permasalahan yang dirumuskan dan mencapai tujuan penelitian.

BAB V. ANALISIS DATA

Pada bab ini akan dilakukan analisis dari hasil pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan pada tahapan sebelumnya. Hasil analisis yang ada didapatkan oleh penulis dengan metode survei dan wawancara.

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijabarkan dengan jelas mengenai kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Selain itu terdapat saran yang diberikan untuk perusahaan dari hasil penelitian yang sudah dilakukan.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bagian ini penulis melakukan studi literatur dengan mencari referensi melalui beberapa cara yaitu berupa buku teks, jurnal, tesis, dan internet yang digunakan sebagai pedoman dan landasan teori dari topik yang ada serta untuk mendukung pengerjaan penulisan. Adapun landasan teori yang digunakan pada penulisan tugas akhir ini meliputi Manajemen SDM, Manajemen Logistik, Kompetensi, dan penelitian terdahulu.

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

2.1.1 Definisi dan Ruang Lingkup MSDM

Pada dasarnya setiap manajer diperusahaan memiliki fungsi-fungsi dasar yang harus dilakukan. Fungsi-fungsi dasar tersebut yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, serta pengendalian. Salah satu peranan MSDM berada pada fungsi penyusunan staf, manajemen personel, atau yang saat ini disebut dengan manajemen sumber daya manusia.

Banyak pakar yang mendefinisikan pengertian manajemen sumber daya manusia, berikut adalah beberapa diantaranya. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi pada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan (Dessler, 2011). Menurut Noe, et al., (2010) manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem formal dalam sebuah organisasi untuk mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Mathis, et al., 2015).

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, sehingga aktivitas praktik MSDM yang efektif akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Aktivitas tersebut yaitu: menganalisis dan merancang pekerjaan, menetapkan kebutuhan sumber daya manusia, merekrut karyawan yang potensial, menyeleksi karyawan, mengajarkan karyawan tentang bagaimana melaksanakan pekerjaannya dan mempersiapkan mereka untuk

tantangan dimasa mendatang (dengan pelatihan), memberikan penghargaan, mengevaluasi kinerja karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Ruang lingkup MSDM adalah meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi seperti yang sudah disebutkan dalam paragraf sebelumnya. Keterlibatan para pekerja dan manajer dalam kegiatan MSDM sangat penting, terutama bagi para manajer yang harus mengintegrasikan kepentingan para pekerja dan kepentingan organisasi secara keseluruhan.

2.1.2 Fungsi MSDM

Manurut Flippo (1976) dalam Kurnia (2014), manajemen personalia memiliki fungsi yang terbagi ke dalam 2 (dua) bagian besar yaitu fungsi manajerial dan operasional. Berikut adalah penjabaran dari fungsi MSDM:

Fungsi Manajerial

1. Perencanaan, yaitu MSDM berfungsi untuk melaksanakan tugas yang berkaitan dengan merencanakan kebutuhan, pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan SDM, termasuk dalam hal karir (*career path*) karyawan.
2. Pengorganisasian, yaitu MSDM berfungsi untuk menyusun sebuah organisasi dengan membuat struktur dan hubungan antara tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang akan dipersiapkan.
3. Pengarahan, yaitu MSDM berfungsi dalam memberi dorongan dengan tujuan untuk menciptakan keinginan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.
4. Pengendalian, yaitu MSDM berfungsi untuk melakukan pengukuran kinerja antara kegiatan yang telah dilakukan dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan.

Fungsi manajerial merupakan fungsi dari manajemen puncak (*top management*), yang merupakan fungsi umum dari manajemen pada suatu organisasi.

Fungsi Operasional

1. *Procurement* (pengadaan), adalah fungsi MSDM dalam upaya untuk mendapatkan kriteria dan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan supaya tujuan organisasi tercapai.

2. *Development* (Pengembangan), adalah fungsi MSDM dalam upaya untuk meningkatkan kecakapan dan ketrampilan dasar pada karyawan. Bentuk pengembangan dapat dilakukan dalam bentuk pelatihan yang nantinya akan diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Pengembangan adalah fungsi yang esensial dalam sebuah organisasi.
3. *Compensation* (kompensasi), adalah fungsi MSDM yang melakukan perumusan pemberian balas jasa atau imbalan yang sesuai kepada karyawan berdasarkan kontribusi yang sudah mereka berikan terhadap organisasi.
4. *Integration* (Integrasi), adalah fungsi MSDM yang berfungsi untuk mengintegrasikan karyawan baru ke dalam lingkungan yang relatif baru. Proses ini merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, kepentingan perusahaan dan kepentingan masyarakat.
5. *Maintenance* (Pemeliharaan), adalah fungsi MSDM yang bertugas untuk memelihara karyawannya agar loyal pada perusahaan. Usaha ini dapat dilakukan oleh manajer dengan memperhatikan lingkungan kerja, kesehatan, keamanan, dan suasana kerja yang nyaman.
6. *Separation* (pemutusan hubungan kerja), adalah fungsi MSDM yang bertugas untuk melakukan pemutusan hubungan kerja, yang dilakukan sesuai dengan prosedur dan persyaratan-persyaratan tertentu, dan mengembalikan karyawan ke dalam lingkungan masyarakat.

Pelaksanaan fungsi manajerial dan operasional sebaiknya dilakukan secara seimbang agar kebutuhan dan kepuasan karyawan dapat terpenuhi dan di sisi lain tujuan perusahaan dapat tercapai efektif dan efisien.

2.2 Manajemen Logistik

2.2.1 Definisi Logistik

Definisi logistik secara modern menurut Rushton, et al. (2014) logistik berkaitan dengan transfer barang yang efisien dari sumber suplai melalui tempat manufaktur ke titik konsumsi dengan cara yang hemat biaya sekaligus memberikan layanan yang dapat diterima oleh pelanggan.

Council of Logistics Management (2003) dalam Ballou (2003) mendefinisikan logistik adalah bagian dari proses rantai pasok yang merencanakan, mengimplementasikan, dan mengontrol efisiensi dan efektifitas aliran dan

penyimpanan barang, jasa, dan informasi terkait, di antara titik awal dan titik konsumsi dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Menurut Asosiasi Logistik Indonesia, logistik merupakan seni dan ilmu mengatur dan mengontrol arus barang, energi, informasi, dan sumber daya lainnya, seperti produk, jasa, dan manusia, dari sumber produksi ke pasar dengan tujuan mengoptimalkan penggunaan modal. Menurut Chartered Institute of Logistics and Transport (UK) (2012) dalam Farahani, et al., (2011) menyatakan “*Logistics is... the positioning of resource at the right time, in the right place, at the right cost, at the right quality*”. Maksudnya disini yaitu logistik berfungsi untuk memposisikan sumber daya dalam keadaan yang tepat, baik dari segi waktu, tempat, biaya dan kualitasnya.

2.3 Manajer

2.3.1 Definisi Manajer

Menurut Soekarso dan Putong (2015) dalam organisasi, manager (manajer) berfungsi mengelola proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan bertanggung jawab baik atas bawahan maupun sumber daya lain. Menurut Trafder (2004) orang yang bertindak untuk mengelola urusan organisasi adalah manajer.

Menurut Soekarso dan Putong (2015) berdasarkan tingkatannya, manajer diklasifikasikan menjadi 3 bagian dan dapat dilihat pada **Gambar 2.1**. Bagian tersebut yaitu:

1. Manajer Puncak (*Top Manager*)

Manajer yang mengelola dan bertanggung jawab atas suatu organisasi secara menyeluruh. Jabatan yang berada dalam kelompok ini termasuk presiden, wakil presiden, dan CEO (*chief executive officer*). Pada bagian ini, manajer puncak menciptakan tujuan organisasi, strategi keseluruhan, dan kebijakan operasional. Manajer puncak juga bertugas untuk secara resmi mewakili organisasi ke lingkungan luar.

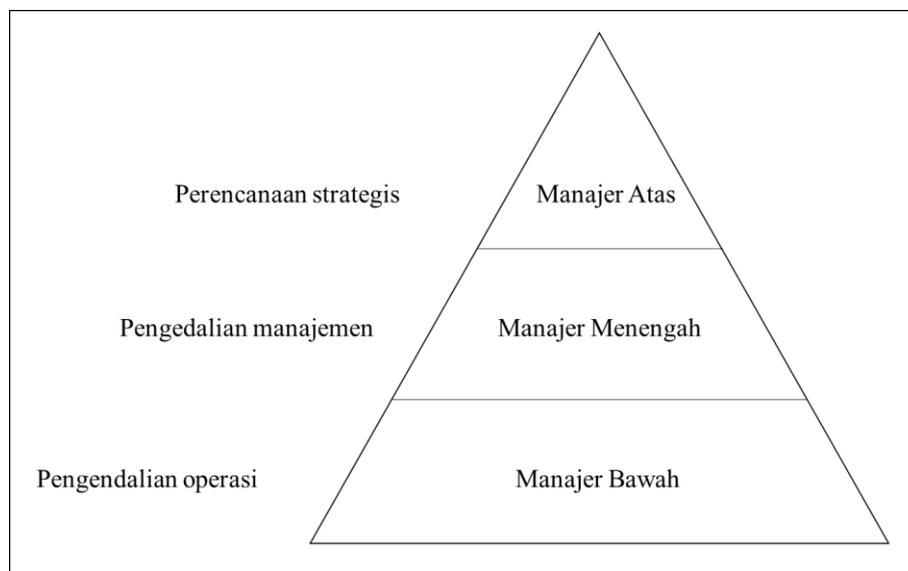
2. Manajer Menengah (*Middle Manager*)

Manajer yang mengelola dan bertanggungjawab atas manajer lain terkadang atas karyawan pada suatu bagian dalam organisasi. Jabatan manajer pada bagian ini antara lain manajer pabrik, manajer operasional, dan kepala divisi. Manajer pada

bagian ini bertanggung jawab untuk mengimplementasikan kebijakan dan rencana yang dikembangkan oleh manajer puncak serta untuk mengevaluasi (supervisi) dan mengkoordinasi level manajer yang lebih rendah.

3. Manajer Bawah (*Lower Manager/ First-Line*)

Manajer yang mengelola dan bertanggung jawab atas pekerjaan karyawan pelaksana pada suatu sub bagian dalam organisasi. Jabatan pada manajer bagian ini antara lain *human resource*, koordinator, dan manajer kantor. Dibandingkan dengan manajer puncak dan manajer menengah, manajer pada tingkatan ini biasanya menghabiskan banyak waktu mereka dengan mengawasi pekerjaan bawahannya.



Gambar 2.1 Tingkatan Manajer
Sumber: Soekarso dan Putong (2015)

2.4 Kompetensi

2.4.1 Definisi Kompetensi

Kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, nilai-nilai, dan ketertarikan (Saif, et al., 2013). Pengetahuan di sini didefinisikan sebagai keahlian dan keterampilan yang didapatkan oleh seseorang dari pengalaman dan pendidikan orang tersebut. Sedangkan keterampilan adalah praktik pemahaman, pengembangan dan pemanfaatan orang lain beserta keterampilan yang dimilikinya.

Menurut Organizational Readiness Office (2007) kompetensi adalah kemampuan yang dapat diamati, keterampilan, pengetahuan, motivasi, atau sifat

yang didefinisikan dalam perilaku yang dibutuhkan untuk kesuksesan kinerja suatu pekerjaan. Definisi lain datang dari Spencer dan Spencer (1993) dalam (Nurmianto & Siswanto (2006) kompetensi adalah bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan *job tasks*.

Menurut Spencer dan Spencer (1993:10) *“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation”* maksudnya yaitu kompetensi merupakan karakteristik pokok dari seorang individu yang berkaitan dengan efektifitas kinerja ataupun kinerja superior dalam suatu pekerjaan dan dalam sebuah keadaan tertentu. Karakteristik pokok memiliki makna bahwa kompetensi itu merupakan kepribadian seseorang yang cukup mendalam dan merupakan bagian yang selamanya ada dalam diri seseorang.

Sebagai karakteristik dasar, kompetensi adalah bagian dari kepribadian seseorang yang cukup dalam dan stabil. Hal ini dapat dilihat dan diukur dari perilaku seseorang yang bersangkutan di lingkungan kerja atau dalam berbagai situasi. Untuk itu, kompetensi seseorang mengindikasikan kemampuan berperilaku seseorang dalam berbagai situasi yang cukup konsisten dalam suatu periode jangka panjang dan bukan hal yang kebetulan. Kompetensi terbukti secara empiris merupakan penyebab suatu keberhasilan perilaku dan kinerja yang secara akademis didasarkan pada kriteria ukuran keberhasilan sebagai standar kinerja yang dapat diterima secara bisnis maupun sosial.

Berdasarkan definisi-definisi kompetensi pada penjabaran sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja adalah yang disenut dengan kompetensi. Dikatakan kompetensi apabila aspek-aspek tersebut dapat mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superior. Dengan demikian kompetensi pada dasarnya merupakan karakteristik individu yang menyatu dengan jiwa, pikiran, dan perilaku yang apabila diwujudkan dalam suatu pekerjaan atau tugas dapat memberikan kinerja yang terbaik (superior).

2.4.2 Tipe Kompetensi

Berdasarkan hasil perumusan para ahli, kompetensi terdiri dari berbagai jenis dan tipe. Salah satu kompetensi yang umumnya dimiliki adalah kompetensi yang didapatkan seseorang dalam pendidikan formal yang merupakan prasyarat

yang diperlukan, tidak hanya untuk meningkatkan efektifitas seseorang pada awal masuk ke dunia kerja tetapi juga untuk ketahanan kerja dalam jangka waktu panjang.

Menurut Weinert (2001) dalam Trivellas & Reklitis (2014) kompetensi spesifik merujuk pada prasyarat kognitif bahwa seorang individu harus belajar agar dapat melakukan sesuatu secara memadai dalam domain substansif yang diberikan. Beberapa penulis menekankan pentingnya kompetensi spesifik mengacu pada profesi atau pengetahuan lapangan yang spesifik dan kemampuan yang relevan dengan tugas-tugas yang direalisasikan di lingkungan kerja.

Selain kompetensi spesifik, disisi lain beberapa penulis berpendapat bahwa kompetensi umum atau keterampilan seperti kemampuan untuk belajar (kompetensi konseptual) serta komunikasi dan keterampilan kerja sama tim seharusnya dikembangkan (Thompson et al., 1997 dalam Trivellas & Reklitis, 2014). Namun, ada beberapa penulis yang mengusulkan kompetensi gabungan baik kompetensi khusus maupun umum. Abraham et al., (2001) dalam Trivellas & Reklitis (2014) menganjurkan bahwa semua fungsi organisasi memerlukan serangkaian kompetensi utama manajerial, umum, dan teknikal atau fungsional agar dapat berjalan secara efektif.

Dulewicz dan Higgs (2003, 2005) dalam Trivellas & Reklitis (2014) mengembangkan sebuah taksonomi dari 3 kelompok kompetensi, yang dinamakan kompetensi intelektual (IQ), manajerial (MQ), dan emosional (EQ), sebagai hasil dari kajian menyeluruh dari literatur kepemimpinan.

Selanjutnya, Spencer dan Spencer (1993) dalam Gerhamseputri (2015) menjelaskan bahwa kompetensi dalam kaitannya dengan unjuk kerja dapat digolongkan dalam dua jenis, yaitu: pertama, kompetensi ambang (*Threshold Competencies*) yaitu kriteria minimal dan esensial yang dibutuhkan dari sebuah jabatan dan harus bisa dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan tersebut untuk dapat bekerja menjalankan pekerjaan tersebut secara efektif, dan kedua, kompetensi pembeda (*Differentiating Competencies*), yaitu kriteria yang dapat membedakan antara orang yang selalu mencapai unjuk kerja superior dan orang yang unjuk kerjanya rata-rata saja.

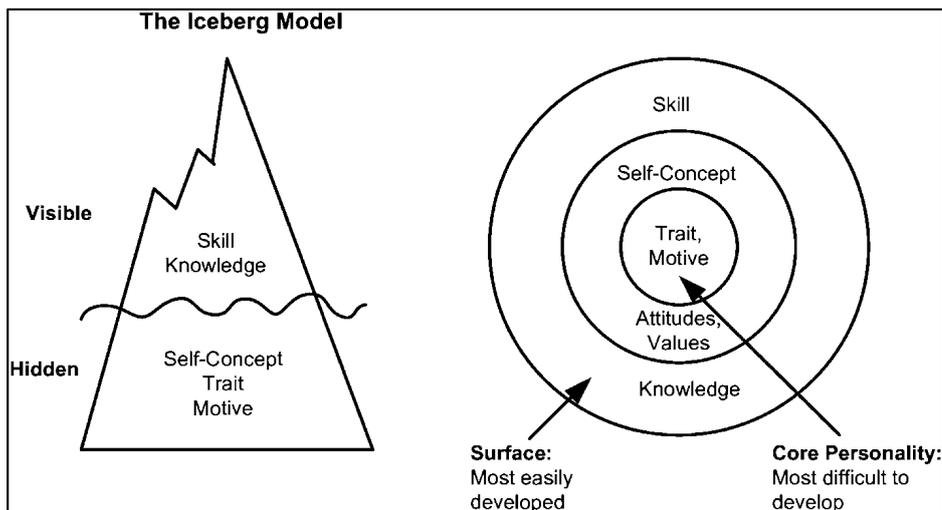
Kompetensi juga merupakan kemampuan yang dapat membuat seseorang dapat bekerja secara efektif dan mencapai tujuan dari organisasi. Kompetensi ini yang nantinya akan diterjemahkan dalam bentuk *key action* maupun *key activities*, yang

membantu anggota organisasi untuk dapat mengaplikasikan dalam perannya. Disadur dari Gerhamseputri (2015) kompetensi dibagi menjadi 2 tipe, yaitu:

1. *Core Competency* atau yang kerap dikenal sebagai kompetensi dasar merupakan kompetensi yang dibutuhkan oleh seluruh pemangku jabatan yang ada di sebuah organisasi. Atau dengan lebih mudah dapat dikatakan, *core competency* ini wajib dimiliki oleh semua anggota organisasi. Sehingga karena *core competency* ini merupakan kompetensi dasar, maka untuk menentukannya harus melihat kembali kepada *business driver* dan *corporate values* yang dimiliki organisasi. Dalam proses *competency profiling*, sangat diperlukan *visionary meeting* dengan direktur yang tentunya memahami dan dapat menerjemahkan *business driver* dan *corporate values* sehingga dapat ditentukan *core competency* dalam organisasi.
2. *Specific Competency* atau yang juga dikenal sebagai kompetensi khusus, merupakan kompetensi yang dibutuhkan oleh masing-masing pemangku jabatan atau pekerjaan dalam organisasi. Tentunya dalam *competency profiling*, salah satu tahapan yang harus dilalui adalah melakukan *interview* dengan *incumbent* (pemegang jabatan) dan *interview* dengan atasan.

2.4.3 Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer (1993) karakteristik atau level kompetensi terdiri dari 5 jenis, yaitu *motive*, *trait*, *self concept*, *knowledge* dan *skill*. Di bawah ini merupakan gambaran karakteristik kompetensi spencer.



Gambar 2.2 Model Gunung Es dan Model Lingkaran Terpusat Kompetensi Spencer

Sumber: Spencer dan Spencer (1993)

Pada **Gambar 2.1** dapat dilihat bahwa *skill* dan *knowledge* merupakan kompetensi yang terlihat (oleh orang lain). Sedangkan *self-concept*, *trait*, dan *motive* adalah kompetensi seseorang yang sifatnya tersembunyi. Kompetensi yang terlihat cenderung mudah untuk dikembangkan dan dilatih.

Berikut adalah penjelasan mengenai *motive*, *trait*, *self concept*, *knowledge* dan *skill* menurut Mitzani (1992) dalam Gerhamseputri (2015):

1. *Motives* (motif) yaitu sesuatu yang menjadi dorongan, dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan secara konsisten.
2. *Trait* (karakter) Karakter adalah unsur bawaan seperti bakat dan watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.
3. *Self concept* (konsep diri) merupakan gambaran atas diri sendiri yang, terdiri dari sikap dan nilai-nilai yang diyakininya.
4. *Knowledge* (pengetahuan) adalah informasi yang dimiliki seseorang pada area disiplin yang tertentu secara spesifik. Pengetahuan akan dapat memprediksikan apa yang mampu dilakukan seseorang bukan apa yang akan dilakukan.
5. *Skill* (ketrampilan) merupakan kemampuan untuk melakukan suatu tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.

Dengan demikian karakteristik kompetensi memiliki perbedaan letak atau keadaan, yaitu kompetensi pengetahuan dan keterampilan yang bersifat nyata atau visible, sehingga mudah dalam pengembangannya, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, sedangkan motif, karakter, dan konsep diri bersifat tersembunyi dan merupakan karakteristik kepribadian manusia yang paling dalam, sehingga lebih sulit untuk dikembangkan.

2.4.4 Metode Penyusunan Kamus Kompetensi Jabatan

Dalam menyusun sebuah kamus kompetensi jabatan, dapat dilakukan dengan beragam metode. Berikut ini adalah 6 (enam) metode penyusunan kamus kompetensi jabatan yang diadopsi dari Gerhamseputri (2015):

1. Metode *Behavioral Even Interview* (BEI)

Pada metode ini, yang dijadikan sebagai narasumber merupakan pekerja yang memiliki kinerja baik rata-rata maupun diatas rata-rata. Metode BEI merupakan pengembangan dari metode *Critical Incident* (CI), dimana pada metode ini

narasumber diminta untuk mengidentifikasi dan menjabarkan situasi yang paling penting di dalam pekerjaannya. Informasi tersebut dapat berupa pekerjaan apa, siapa yang terlibat, apa yang dilakukan, dan apa yang dihasilkan. Sedangkan metode BEI ikut mempertimbangkan kepribadian dan gaya berpikir responden dengan melakukan *Thematic Appreciation Test* (TAT). Responden diminta untuk fokus pada situasi penting yang sedang dihadapi dengan data kemampuan dan kompetensi yang dipergunakannya.

2. Metode *Expert Panel*

Metode ini merupakan sebuah kegiatan diskusi untuk dapat menghasilkan gagasan yang menentukan karakteristik rata-rata dan karakteristik di atas rata-rata yang harus dimiliki oleh seorang pekerja. Selain itu, diskusi ini juga membahas perbedaan karakteristik antar pekerja rata-rata dan pekerja di atas rata-rata. Kegiatan diskusi ini dilakukan oleh para pakar.

3. Metode Survey menggunakan kuesioner dan skala ordinal

Pada metode ini, para pakar dan anggota perusahaan menyatakan item-item kompetensi ataupun indikator perilaku menurut skala kepentingan sesuai dengan efektivitas dalam bekerja, fluktuasi kompetensi yang digunakan, dll. Biasanya metode ini dilakukan untuk mendapatkan kompetensi khusus, pengembangan dari kompetensi yang dimiliki. Responden yang digunakan dalam metode ini sebaiknya adalah manajer, pemangku jabatan, karyawan dengan kemampuan di atas rata-rata, maupun pakar dalam bidang tersebut.

4. Metode *Computer Based Expert System*

Pada metode ini menggunakan sebuah sistem sebagai bentuk integrasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Hasil dari metode ini merupakan pengelolaan analisis dan menyediakan deskripsi yang lebih detail terkait kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan.

5. Metode Subjektif

Pada metode ini, orang yang dijadikan objek amatan memberikan catatan mengenai pekerjaan yang sudah dilakukan sepanjang hari secara detail. Data-data yang terkumpul didapatkan melalui jawaban pertanyaan tertulis maupun *interview* panel dan tinjauan secara langsung.

6. Metode Observasi Langsung

Pada metode ini, peneliti mengumpulkan data dengan turun langsung ke tempat kerja yang dijadikan objek amatan untuk dapat melihat dan memahami langsung pekerjaan dan perilaku pekerjaan tersebut.

2.4.5 Kamus Kompetensi Spencer

Secara umum kompetensi yang ada dikategorikan ke dalam 6 (enam) kelompok dan masing-masing kompetensi dijabarkan sehingga diperoleh 20 kompetensi yang memiliki 41 dimensi atau ukuran. Kompetensi itu sendiri menurut Spencer dan Spencer (1993) merupakan bagian dalam diri dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksi tingkah laku dan performansi secara luas. Berikut ini adalah kelompok dan kompetensi-kompetensi yang ada didalamnya yang diadopsi dari Gerhamseputri (2015):

2.4.6 Kemampuan Merencanakan dan Mengimplemetasikan (*Achievment and Action*)

Bahwa dalam kategori *Achievment and Action* terdapat 4 kompetensi yang dijabarkan, yaitu:

1. Kompetensi semangat untuk berprestasi atau untuk mencapai target kerja (*achievement orientation, ACH*). Kemampuan ini didefinisikan sebagai derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga seseorang tersebut terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik. Kemampuan ini meliputi beberapa hal di bawah ini:
 - a. Bekerja untuk memenuhi standar yang ditetapkan oleh manajemen.
 - b. Menetapkan dan bertindak dalam meraih sasaran diri sendiri dan orang lain.
 - c. Fokus pada perbaikan.
 - d. Pengoptimalan dalam penggunaan sumber daya.
 - e. Melakukan perhitungan terhadap resiko *entrepreneurial*.

Tabel 2.1 Skala ACH Dimensi A

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan Semangat Berprestasi
	Dimensi A: Intensitas dan Kelengkapan
0	<i>Berfokus pada tugas yang dberikan.</i> Memberikan usahanya dengan fokus pada tugas yang dengan prestasi rata-rata. Tidak diperlukan suatu inisiatif untuk memulai suatu tugas atau cara kerja yang baru.

Tabel 2.1 Skala ACH Dimensi A

1	<p>Bermotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan cara yang lebih baik. Memiliki inisiatif dan menunjukkan keinginan untuk <u>mencapai standar kerja</u> yang telah ditetapkan (minimum sama dengan prestasi rata-rata). Senangnya mencoba untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik atau benar, misalnya <u>ingin</u> menemukan cara kerja yang lebih cepat, lebih efisien, lebih murah, dsb.</p>
2	<p>Selalu berusaha untuk menyamai standar orang lain / prestasi rata-rata. Harus mampu untuk bekerja untuk <u>mencapai suatu standar kinerja</u> yang ditetapkan oleh pihak manajemen (misalnya, menyesuaikan dengan anggaran, mencapai kuota / target penjualan, dan persyaratan kualitas, dsb).</p>
3	<p>Mampu menetapkan ukuran kepuasan kerja / prestasi kerja sendiri, tidak perlu ada pedoman performansi dari manajemen. Berfikir mandiri dalam menetapkan ukuran keberhasilan kerjanya; misalnya, jumlah uang yang dikeluarkan, tingkatan penjualan yang ingin dicapai, menilai performansi orang lain, penggunaan waktu, tingkat <i>scrap</i>, memenangkan persaingan, dsb. Level ini juga dapat untuk jabatan yang memegang jabatannya perlu menetapkan target kerjanya secara mandiri, tetapi belum benar-benar menantang, tetapi selalu menetapkan target baru yang sedikit lebih baik. (catatan: untuk target kerja yang benar-benar menantang dapat diberi nilai untuk level 5, jika tidak benar-benar menantang (agak ragu) diberi skor, 3)</p>
4	<p>Terus berusaha untuk memperbaiki kinerja. Mempunyai kebijakan dalam sistem kerja, atau dalam kebiasaan kerjanya sendiri untuk memperbaiki kinerja (menetapkan target kerja selalu meningkat dari waktu ke waktu, misalnya mengerjakan sesuatu dengan lebih baik, cepat, dengan biaya yang lebih murah, lebih efisien, meningkatkan kualitas, kepuasan konsumen, semangat pendapatan), tanpa menetapkan suatu target / tujuan tertentu pada awal kerjanya.</p>
5	<p>Menetapkan tujuan yang menantang. Menetapkan suatu tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang menantang baik menurut standar diri sendiri maupun standar dari orang lain. (Misalnya, meningkatkan penjualan / kualitas / produktivitas sebanyak 15% dalam waktu 6 bulan). "Menantang" disini maksudnya ada kemungkinan 50-50 untuk mencapai tujuan tersebut merupakan suatu tujuan yang ketat, namun realistis, atau mungkin dilaksanakan. Individu yang biasa melaksanakan merencanakan suatu tujuan untuk mencapai suatu tujuan yang menantang tetap diberi skor 5, bahkan jika tujuan itu tidak dapat dicapai. Sebaliknya untuk individu yang dalam kesehariannya membuat target yang "aman" tidak diberi skor 5, tetapi 3, Skor 5 diberikan juga kepada individu yang tidak mencapai target kerjanya di awal, tetapi terbukti performansinya meningkat tajam. 'Tadinya ketika saya mengambil alih, efisiensinya sebesar 20%, sekarang 85%.</p>

Tabel 2.1 Skala ACH Dimensi A

6	Menganalisa segala tindakan dan keputusan berdasarkan pertimbangan Biaya Manfaat (Cost Benefit Analysis). Menentukan keputusan-keputusan, menetapkan prioritas, atau memilih tujuan–tujuan dalam basis input dan output: membuat pertimbangan secara ilmiah dan eksplisit.
7	Mengambil resiko entrepreneurial dengan pertimbangan yang masak. Memanfaatkan sumber daya dan atau waktu yang signifikan (dalam ketidakpastian) untuk meningkatkan peformansi, mencoba suatu yang baru, mencoba suatu tujuan yang menantang (misalnya mengeluarkan produk atau jasa baru, memilih operasi ‘turn aroun’), disamping itu juga melaksanakan tugas untuk meminimasi resiko yang akan terjadi (misalnya, melakukan riset pemasaran, melakukan pendekatan pada konsumen, dsb); atau dalam Achievement for orther entrepreneurial, memberikan semangat dan mendukung bawahan dalam menanggung resiko entrepreneurial. Mengambil kesempatan baru dengan penuh pertimbangan, dan meninggalkan apa yang telah dicapai / dimiliki dengan resiko terbesar akan kehilangan yang telah dimiliki jika ternyata kesempatan baru yang diambil tersebut gagal.
8	Konsisten dalam usaha-usaha entrepreneurial. Melaksanakan tindakan yang dilakukan diluar waktu kerja dalam ketidakpastian untuk meraih tujuan entrepreneurial; atau dengan sukses melakukan usaha-usaha entrepreneurial.

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.2 Skala ACH Dimensi B

Level	Penjelasan Indikator Pemegang Jabatan
	Dimensi B: Dampak prestasi / usaha yang dilakukan, besarnya pengaruh (berlaku jika level kompetensi ACH A 3 atau lebih)
1	Fokus pada kinerja / performansi pribadi. Bekerja untuk meningkatkan efisiensinya melalui teknik <i>time management</i> , metode kerja personal yang baik, dan sebagainya. Termasuk di dalamnya usaha-usaha untuk meningkatkan efisiensi kerja diri sendiri dan bisa juga termasuk satu orang lainnya (salah satu bawahan, sekretaris, dan sebagainya).
2	Mempengarui satu atau dua orang lain. Mampu menumbuhkan komitmen finansial (pendapatan / penghematan) yang kecil saja bagi perusahaan.
3	Mempengaruhi satu kelompok kerja (4-15 orang). Mampu memberikan dampak komitmen finansial atau penjualan dengan ukuran moderat. Bekerja untuk membuat sistem yang menjadi lebih efisien, mempengaruhi orang lain untuk bekerja dengan lebih baik / efisien (ACH Others), meningkatkan performansi kelompok (ACH Team).
4	Mempengaruhi satu departemen lebih dari 15 orang. Mampu meningkatkan penjualan dalam jumlah yang cukup besar atau komitmen yang cukup besar bagi perusahaan.

Tabel 2.2 Skala ACH Dimensi B

5	<i>Mempengaruhi perusahaan yang cukup besar dalam skala menengah.</i> (Atau suatu divisi dalam perusahaan besar).
6	<i>Mempengaruhi perusahaan dalam skala besar.</i>
7	<i>Mempengaruhi keseluruhan industri.</i>

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.3 Skala ACH Dimensi C

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi C: Derajat inovasi, usaha membuat sesuatu yang baru, berbeda baik tindakan ide, dalam konteks pekerjaan organisasi (berlaku untuk level kompetensi ACH A 3 atau lebih)
1	<i>Hal baru untuk pekerjaan atau unit kerja.</i> Mampu melakukan hal-hal tertentu (untuk meningkatkan performansi) yang belum pernah dilakukan untuk pekerjaan tertentu, namun mungkin sudah dilakukan dibagian lain perusahaan.
2	<i>Hal baru untuk organisasi.</i> Mampu melaksanakan performansi dengan hal-hal baru dan berbeda (yang belum pernah dilakukan sebelumnya oleh perusahaan tersebut, namun bukan hal yang baru di dalam industri yang bersangkutan).
3	<i>Hal baru untuk industri.</i> Mampu meningkatkan performansi dengan melakukan hal yang unik, melawan arus, dan baru bagi industri yang bersangkutan.
4	<i>Transformasi.</i> Mampu melakukan hal-hal yang benar-benar baru dan efektif yang merubah industri (misalnya transformasi yang dimulai Apple, terhadap industri komputer personal, pengembangan transistor oleh Schockley, yang mengawali langkah industri elektronik, transformasi yang dilakukan Henry Ford terhadap industri manufaktur mobil). Level ini, sesuai dengan definisinya, jarang sekali terlihat.

Sumber: Uun (2012)

2. Kompetensi perhatian terhadap kejelasan tugas kualitas dan ketelitian kerja (*concern for order*, CO). Kompetensi ini didefinisikan sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan atau mengurangi ketidakpastian, dalam hal yang berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan / ketelitian data dan informasi di tempat kerja. Kompetensi ini meliputi beberapa hal berikut ini:
 - a. Mengawasi dan memeriksa informasi.
 - b. Perhatian terhadap kejelasan dan kepastian.
 - c. Keinginan untuk mengurangi ketidakpastian.

Tabel 2.4 Skala CO

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
0	<i>Tidak dapat diberlakukan.</i> Mencari kejelasan tugas secara aktif tidak diperlukan, atau tugas dapat berubah-ubah karena dikerjakan oleh orang lain, atau kurangnya perhatian terhadap aturan diketahui, namun tidak menimbulkan masalah.
1	<i>Menjaga tempat kerja selalu terorganisir.</i> Memelihara lingkungan kerja yang teratur dengan meja, berkas-berkas, perkakas, dan sebagainya dalam susunan yang baik.
2	<i>Memperlihatkan perhatian umum terhadap aturan dan kejelasan tugas.</i> Mencari kejelasan tugas hasil yang diharapkan, berikut tugas-tugasnya mencakup penjelasan data / sumber daya yang digunakan. Lebih menyukai penugasan secara tertulis.
3	<i>Mengecek ulang pekerjaan sendiri.</i> Secara sadar selalu mengecek ulang sendiri akurasi informasi atau pekerjaan sendiri.
4	<i>Memonitor pekerjaan orang lain.</i> Memonitor kualitas pekerjaan orang lain, mengecek untuk meyakinkan bahwa prosedur yang berlaku sudah dilaksanakan dengan baik. Atau melakukan pencatatan proses kerja secara detail dan jelas mengenai aktivitas diri sendiri atau orang lain
5	<i>Memonitor data atau proyek.</i> Memonitor pekerjaan dari suatu proyek terhdap batas waktu. Memonitor data, menemukan kelemahan atau kehilangan data, dan mencari informasi untuk menjaga keteraturan; memberikan perhatian besar terhadap peningkatan keteraturan di suatu sistem.
6	<i>Mengembangkan sistem.</i> Mengembangkan dan menggunakan sistem untuk mengorganisir dan menjaga kemampuan lacak setiap informasi.
7	<i>Mengembangkan sistem yang kompleks.</i> Mengembangkan suatu sistem yang baru, detail, dan kompleks (terdiri dari banyak komponen & banyak pihak yang terlibat) pada tempatnya untuk meningkatkan keteraturan dan meningkatkan kualitas data atau mengurangi kebutuhan-kebutuhan baru dari ketidakteraturan sebelumnya.

Sumber: Uun (2012)

3. Kompetensi proaktif (*initiatives*, INT). Kompetensi proaktif ini menunjukkan adanya dorongan / motivasi untuk bertindak melebihi kebutuhan atau tuntutan dari pekerjaan maupun lingkungan. Kompetensi ini juga berarti melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu, tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru. Kompetensi ini meliputi hal-hal berikut:
 - a. Tidak menyerah terhadap suatu penolakan.

- b. Mengenali dan memanfaatkan peluang-peluang.
- c. Memiliki performansi lebih dari yang diharapkan oleh pekerjaan.
- d. Mengantisipasi dan menyiapkan peluang dan masalah.

Tabel 2.5 Skala INT Dimensi A

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi A. Waktu: Berkisar dari keputusan yang diambil untuk waktu lampau, sekarang atau peluang masa yang akan datang
0	<i>Tidak dapat diaplikasikan atau tidak perlu inisiatif.</i> Perlu pengawasan terus menerus
1	<i>Menunjukkan usaha yang konsisten.</i> Konsisten mengambil inisiatif (dua inisiatif atau dua langkah) untuk mengatasi ketidakjelasan atau penolakan [dimensi waktu: tugas masalah atau tugas yang sedang dilakukan]. Tidak mudah menyerah jika rencana tidak berjalan dengan mulus.
2	<i>Memusatkan pada kesempatan atau masalah yang dihadapi pada saat sekarang.</i> Mengenali dan melakukan tindakan terhadap kesempatan yang ada sekarang atau memfokuskan pada masalah yang dihadapi sekarang (biasanya diselesaikan pada waktu 1-2 hari)
3	<i>Cepat dalam krisis.</i> Cepat mengambil suatu keputusan dan bertindak dalam suatu krisis (di mana norma yang berlaku adalah menunggu, ‘belajar’ dan berharap masalah akan selesai dengan sendirinya).
4	<i>Melakukan tindakan antisipatif untuk lebih dari 2 bulan kedepan.</i> Menciptakan kesempatan atau meminimasi masalah – masalah potensial dengan usaha –usaha khusus ekstra (merencanakan program –program baru, mengadakan perjalanan khusus dan sebagainya) yang dilakukan untuk 1-2 bulan berikutnya.
5	<i>Melakukan tindakan antisipatif untuk 3-12 bulan ke depan.</i> Mengantisipasi dan menyiapkan segala sesuatu untuk kesempatan dan masalah yang tidak diperhatikan oleh orang lain. Melakukan tindakan untuk menciptakan kesempatan atau menghindari krisis yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang. Melihat jauh 3-12 bulan ke depan.
6	<i>Melakukan tindakan antisipatif 1-2 tahun ke depan.</i> Mengantisipasi situasi 1-2 tahun ke depan dan bertindak untuk menciptakan kesempatan dan menghindari masalah.
7	<i>Melakukan tindakan antisipatif 2-5 tahun ke depan</i> dan bertindak untuk menciptakan kesempatan dan menghindari masalah.
8	<i>Melakukan tindakan antisipatif untuk 5-10 tahun ke depan.</i> Mengantisipasi situasi 5-10 tahun kedepan dan bertindak untuk menciptakan kesempatan dan menghindari masalah.

Tabel 2.5 Skala INT Dimensi A

9	<i>Melakukan tindakan antisipatif lebih dari 10 tahun ke depan.</i> Mengantisipasi lebih dari 10 tahun ke depan dan bertindak untuk menciptakan kesempatan dan menghindari masalah.
----------	---

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.6 Skala INT Dimensi B

Level	Penjelasan Indikator Pemegang Jabatan
	Dimensi B: Dorongan dari dalam diri sendiri, besarnya usaha yang dilakukan yang berhubungan dalam suatu pekerjaan
0	<i>Bekerja mandiri secara independen.</i> Melakukan pekerjaan tanpa pengawasan yang konstan.
1	<i>Melakukan usaha ekstra.</i> Bekerja lembur, bekerja, dimalam hari dan sebagainya untuk menyelesaikan tugas, meskipun tidak diharuskan / diminta.
2	<i>Mengerjakan pekerjaan lebih dari yang diperintahkan.</i> Melampaui deskripsi pekerjaan, misalnya melakukan pekerjaan tambahan atas inisiatif sendiri
3	<i>Mengerjakan pekerjaan lebih dari yang diperintahkan.</i> Memulai dan melaksanakan tugas-tugas atau proyek baru.
4	<i>Mengerjakan pekerjaan jauh lebih dari yang diperintahkan.</i> Memulai dan melaksanakan tugas – tugas atau proyek – proyek yang baru.
5	<i>Melakukan usaha – usaha yang luar biasa atau heroik.</i> Bertindak tanpa kewenangan formal, mengambil resiko personal, mengabaikan aturan demi memenuhi kebutuhan pekerjaan. (Penekanan diberikan pada bagaimana memenuhi tuntutan pekerjaan, bukan bagaimana agar tidak melanggar norma yang berlaku).
6	<i>Melibatkan orang lain.</i> Melibatkan orang lain dalam usaha ekstra yang tidak biasa (misalnya melibatkan keluarga bawahan, anggota masyarakat, biasanya atas dasar suka rela).

Sumber: Uun (2012)

4. Kompetensi mencari informasi (*information seeking*, INFO). Kompetensi ini menunjukkan besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan oleh seseorang untuk mengumpulkan informasi lebih banyak sehubungan dengan adanya pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan. Kompetensi ini meliputi hal berikut ini:
 - a. Mencari informasi yang tepat.
 - b. Memilih peluang-peluang potensial yang mungkin berguna di masa yang akan datang dengan berkeliling melihat situasi kerja.

Tabel 2.7 Skala INFO

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
0	Tidak diperlukan. Tidak mencari informasi tambahan selain yang diberikan kepadanya
1	Bertanya. Mengajukan pertanyaan langsung kepada yang disediakan atau orang yang terlibat secara langsung, dalam situasi yang bersangkutan, bahkan jika orang tersebut tidak hadir secara fisik dalam situasi yang bersangkutan, berkonsultasi dengan sumber daya yang ada. Menyadari bahwa orang dengan performansi superior sekalipun akan melakukan usaha untuk mengumpulkan informasi yang tersedia sebelum melakukan tindakan.
2	Melakuka penyelidikan secara pribadi. Bergerak sendiri untuk melihat pesawat, pabrik, kapal, instalasi konsumen, permohonan pinjaman bisnis, ruang kelas, paper atau masalah - masalah lainnya. Menyanyi orang-orang yang paling dekat dengan masalah yang biasanya diabaikan orang lain.
3	Menggali lebih dalam. Mengajukan serangkaian pertanyaan untuk mencari akar permasalahan atau latar belakang situasi, jauh dibawah permukaan.
4	Menghubungi pihak-pihak lain. Menghubungi pihak lain yang tidak terlibat secara personal untuk mengetahui perspektif mereka mengenai, informasi yang melatar belakangi, pengalaman (ini sering dilakukan tetapi tidak penting, bentuk pemanfaatan hubungan yang dibina sebelumnya).
5	Melakukan penulisan. Melakukan usaha- usaha yang sistematis selama periode waktu tak terbatas, untuk memperoleh data yang di inginkan atau umpan balik yang dibutuhkan atau merlakukan riset formal lewat surat kabar, majalah dan media lainnya. {Jika informasi adalah berupa data teknis yang sudah ada atau pengetahuan atau usaha sistematis tersebut memerlukan suatu bentuk pelatihan, maka, skornya diberikan untuk <i>Technical Expertise C</i> }.
6	Menggunakan cara kerja sendiri. Merencanakan cara kerja atau kebiasaan dalam mengumpulkan berbagai jenis informasi (bisa berupa <i>'management by walking around'</i> pertemuan informal secara reguler, dan sebagainya), jika hal ini ditunjukkan benar-benar untuk mengumpulkan informasi.
7	Melibatkan pihak lain. Melibatkan orang-orang yang secara normal semestinya tidak terlibat dan meminta mereka mencari informasi yang diperlukan (tidak memberikan skor untuk mendelegasian triset atau pencarian informasi kepada bawahan; poin ini hanya untuk melibatkan pihak-pihak yang seharusnya tidak terlibat).

Sumber: Uun (2012)

2.4.6.1 Kemampuan Melayani (Helping and Human Service)

Dalam kategori *Helping and Human Service* terdapat 4 kompetensi yang dijabarkan, yaitu:

5. Kompetensi empati (*interpersonal understanding*, IU). Kompetensi ini menunjukkan kemampuan seseorang untuk memahami hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan, seperti perasaan, keinginan, atau pemikiran dari orang lain. Kompetensi empati ini meliputi beberapa hal di bawah ini:
- Mendengarkan.
 - Respon dengan orang lain.
 - Sadar akan perasaan orang lain.
 - Cara pemahaman.

Tabel 2.8 Skala IU Dimensi A

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi A: Kedalaman pemahaman terhadap orang lain
0	<i>Tidak dapat diberlakukan.</i> Tidak menunjukkan kepedulian nyata terhadap orang lain, tapi tidak terlihat adanya bukti kesalahpahaman yang serius. Level ini sering sebagai kombinasi dengan persuasi langsung (IMPACT level A-2 dan 3)
1	<i>Paham akan isi pesan verbal-nya atau hanya emosinya saja.</i> Mampu memahami emosi seseorang yang sedang terjadi, ataupun mampu menangkap isi pesan eksplisit yang disampaikan, tapi tidak kedua-duanya secara bersamaan.
2	<i>Mengerti baik emosi maupun isinya.</i> Maupun memahami perasaan emosi seseorang yang sedang terjadi dan juga sekaligus menangkap isi pesan ekplisit yang disampaikan.
3	<i>Memahami dengan penuh pengertian.</i> Mengerti pikiran yang tidak terungkap secara verbal, pedulian dan penuh perasaan. Dan mampu membuat orang lain untuk bertindak sesuai dengan keinginan si pembicara.
4	<i>Memahami isu yang ada dibalik suatu percakapan.</i> Mampu mengerti hal-hal yang mendasari suatu permasalahan, alasan yang mendasari munculnya perasaan, tindakan, ataupun kepedulian seseorang. Mampu menunjukkan suatu pandangan yang seimbang tentang kekuatan dan kelemahan spesifik seseorang.
5	<i>Memahami isu kompleks ada dibalik suatu percakapan.</i> Mampu mengerti penyebab yang kompleks dari perbuatan, pola kebiasaan maupun masalah lama seseorang.

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.9 Skala IU Dimensi B

level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi B: Mendengar dan merespon orang lain

Tabel 2.9 Skala IU Dimensi B

1	<i>Mendengarkan.</i> Menangkap kunci pokok pesan atau perasaan seseorang, atau bersedia mendengarkan bila didekati seseorang. Mengajukan pertanyaan untuk mengkonfirmasi pengertiannya tentang topik pembicaraan. Menggunakan pemahaman / kata-katanya sendiri dalam menerangkan apa yang sedang terjadi / pernah disampaikan kepadanya.
2	<i>Menjadi pribadi yang siap mendengarkan.</i> Selalu menyediakan diri mendengarkan orang lain, dan secara aktif berusaha untuk mengerti persoalan.
3	<i>Mampu memprediksi respon orang lain.</i> Menggunakan pemahaman yang didasari apa yang telah didengar dan dilihat, dan kemudian siap untuk merespon orang lain.
4	<i>Mendengar dengan responsif.</i> Merefleksikan kepedulian terhadap orang lain, mudah diajak bicara, merespon kepedulian orang lain dengan tindakan responsif untuk membantu. Selalu berusaha berdialog, berkomunikasi dua arah.
5	<i>Siap untuk menolong.</i> Menolong orang lain dengan masalah mereka baik yang mereka ungkapkan maupun tidak.

Sumber: Uun (2012)

6. Kompetensi berorientasi kepada pelanggan (*customer service orientation, CSO*). Didefinisikan sebagai kompetensi yang menunjukkan keinginan untuk membantu atau melayani pelanggan maupun orang lain, sebab pelanggan merupakan rekan pemakai hasil kerja kita. Kompetensi ini meliputi beberapa hal berikut ini:
 - a. Mencari informasi kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan dengan produk atau jasa.
 - b. Mengambil tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah pelayanan kepada pelanggan.
 - c. Bertindak sebagai seorang penasehat terhadap kebutuhan dan masalah pelanggan.
 - d. Bekerja dengan pandangan jangka panjang dalam mengenali masalah pelanggan.

Tabel 2.10 Skala CSO Dimensi A

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi A: Berfokus perhatian kepada kebutuhan pelanggan
0	<i>Memberikan servis minimal yang dibutuhkan.</i> Memberikan respon seadanya atas pertanyaan / kebutuhan konsumen dan tidak berusaha untuk mencari akar permasalahan atau mencari konteks masalah yang dihadapi konsumen.
1	<i>Menindaklanjuti.</i> Menindaklanjuti kebutuhan, permintaan, keluhan konsumen. Menjaga agar konsumen mengetahui perkembangan terbaru dari produk/jasa perusahaan (tapi tidak mencari akar permasalahan yang dihadapi oleh konsumen).
2	<i>Menjalin dan memelihara komunikasi yang baik dengan konsumen dengantujuan untuk mendapatkan keuntungan kedua belah pihak.</i> Memonitor kepuasan konsumen, mendistribusikan informasi yang membantu kepada konsumen. Memberikan servis yang ramah dan bersikap sebagai sahabat.
3	<i>Mengambil resiko pribadi.</i> Memperbaiki masalah yang berkaitan dengan konsumen secara sungguh-sungguh.
4	<i>Membuat diri sendiri selalu siap bagi konsumen. Selalu siap membantu terutama jika konsumen berada pada periode yang kritis.</i> Memberikan nomor telepon rumah, atau cara akses lain yang mudah (nomor HP), atau menghabiskan banyak waktu dilokasi konsumen. level ini mungkin tidak relevan untuk beberapa situasi namun kadang sangat diperlukan pada situasi lain, tergantung dari perusahaan dan situasinya
5	<i>Melakukan tindakan untuk segalanya menjadi baik.</i> Melakukan kegiatan nyata untuk meningkatkan nilai tambah untuk konsumen, untuk membuat keadaan lebih baik untuk konsumen. Menunjukkan ekspetasi yang positif terhadap konsumen.
6	<i>Memperbaiki kebutuhan-kebutuhan sesuai dengan kebutuhan konsumen yang sifatnya mendasar.</i> Mencari informasi mengenai kebutuhan-kebutuhan konsumen yang sifatnya mendasar / spesifik, selain yang sudah diketahui sebelumnya, dan mencocokanya dengan produk dan jasa yang ada.
7	<i>Memiliki perspektif jangka panjang.</i> Berkerja dengan perspektif jangka panjang. Mungkin akan mengakibatkan biaya, demi membina hubungan jangka panjang ini. Berusaha memenuhi keuntungan bagi konsumen..Kegiatan ini dimulai dengan memberikan sukses nyata bagi konsumen, dan kemudian meminta imbalan atas kesuksesan tersebut kepada konsumen.

Tabel 2.10 Skala CSO Dimensi A

8	<i>Bersedia menjadi penasehat / memberikan alternatif solusi secara obyektif.</i> Membuat suatu opini independen mengenai keinginan, masalah dan kesempatan yang dihadapi konsumen, serta kemungkinan implementasinya. Bertindak atas opini ini (misalnya, merekomendasikan pendekatan yang sesuai yang baru dan berbeda dengan apa yang diinginkan oleh konsumen). Terlibat secara langsung dan aktif dalam aksi pengambilan keputusan oleh konsumen. [Fungsi efektif dari level ini tergantung pada keberhasilan membangun hubungan dalam jangka panjang]. Memberikan dorongan kepada klien untuk menghadapi isu yang sulit.
9	<i>Membela konsumen.</i> Berada disisi konsumen, menentang perusahaan sendiri demi keuntungan jangka panjang perusahaan, misalnya memberikan nasehat kepada konsumen untuk menghentikan pembelian produk dari perusahaan sendiri (untuk membangun kesetiaan konsumen dimasa yang akan datang); atau mendorong pihak manajemen untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan konsumen. Berada dipihak konsumen memiliki keluhan yang sangat beralasan, meskipun melawan perusahaan sendiri.

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.11 Skala CSO Dimensi B

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi B: Inisiatif (usaha yang dilakukan) untuk melayani
1	<i>Melakukan tindakan seperlunya (rutin).</i> Memberikan kebutuhan terhadap bagaimana memenuhi kebutuhan konsumen sebatas produser.
2	<i>Bersikap sangat membantu kepada konsumen.</i> Melakukan lebih dari tindakan rutin untuk membantu konsumen (memakan waktu hampir 2 kali dan waktu normal).
3	<i>Berusaha dengan ekstra keras untuk memenuhi kebutuhan orang lain.</i> Lebih dari 2 sampai 6 kali waktu dan usaha yang normal dilakukan.
4	<i>Melibatkan orang lain dalam tindakan non rutin untuk memenuhi kebutuhan seseorang.</i>
5	<i>Melakukan usaha yang luar biasa keras.</i> Menggunakan waktu atau usaha pribadi selama berminggu- minggu untuk menolong orang lain; atau melaksanakan tugas atau usaha yang jauh melebihi deskripsi tugas.

Sumber: Uun (2012)

2.4.6.2 Kemampuan Memimpin

Dalam kategori kemampuan memimpin terdapat 3 kompetensi yang dijabarkan, yaitu:

7. Kompetensi dampak dan pengaruh (*impact and influence*, IMP). Kompetensi ini menunjukkan adanya tindakan untuk membujuk, meyakinkan, dan mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut mau mendukung rencana kita. Kompetensi ini terdiri dari:
- Mengantisipasi pengaruh suatu tindakan terhadap pandangan orang lain.
 - Menggunakan alasan, fakta, data-data, dan contoh nyata maupun demonstrasi.
 - Melakukan koalisi politis dan memberikan informasi untuk memperoleh pengaruh tertentu.
 - Menggunakan keterampilan kelompok dalam memimpin suatu kelompok.

Tabel 2.12 Skala IMP Dimensi A

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi A: Tindakan untuk mempengaruhi orang lain (jumlah & kesulitan tindakan)
0	<i>Tidak berlaku</i> atau tidak berusaha untuk mempengaruhi atau membujuk orang lain.
1	<i>Menyatakan keinginannya tetapi tidak melakukan tindakan yang spesifik.</i> Menyatakan keinginannya untuk melihat adanya suatu pengaruh atau dampak tertentu yang dapat menghasilkan efek atau pengaruh terhadap reputasi, status, dan penampilan.
2	<i>Melakukan satu tindakan persuasif.</i> Tidak berusaha melakukan tindakan khusus untuk meningkatkan kertertarikan orang lain terhadap ide yang disampaikan. Meyakinkan orang lain dengan langkah persuasif langsung dalam suatu diskusi atau presentasi, misalnya menampilkan alasan, data, tujuan yang lebih besar; menggunakan contoh-contoh kongkrit, alat bantu visual, demonstrasi dan sebagainya.
3	<i>Melakukan tindakan persuasif untuk 2 langkah untuk mempengaruhi.</i> Tidak berusaha melakukan tindakan khusus untuk meningkatkan interest orang lain. Melakukan persiapan dengan seksama untuk presentasi berbentuk data atau menyertakan 2 atau lebih argumen dari sudut pandang yang berbeda dalam suatu presentasi atau diskusi.
4	<i>Menyesuaikan cara mempengaruhi dengan komentar atau tindakan seseorang.</i> Menyesuaikan presentasi atau diskusi dengan interest atau level orang lain mengantisipasi efek dari suatu tindakan atau detail lain terhadap <i>image</i> orang tentang pembicara.

Tabel 2.12 Skala IMP Dimensi A

5	Memperhitungkan untuk menggunakan suatu tindakan yang dramatis. Memodelkan perilaku orang lain yang diinginkan atau memperhitungkan perilaku yang tidak biasa atau dramatis untuk menghasilkan dampak yang spesifik. {Catatan; tekanan atau kemarahan tidak diperhitungkan sebagai tindakan dramatis untuk mempengaruhi orang lain (lihat <i>Directiveness</i> level 8)}.
6	Melakukan 2 tahap dalam mempengaruhi orang lain. Di mana setiap langkah disesuaikan dengan orang yang berbeda atau direncanakan untuk menimbulkan efek tertentu atau mengantisipasi dan mempersiapkan diri untuk menghadapi reaksi orang lain.
7	Tiga tindakan atau menyusun pengaruh secara tidak langsung. Meminta bantuan dari ahli atau pihak ketiga untuk mempengaruhi, atau melakukan tindakan yang berbeda, atau membuat argumen yang bertingkat dan kompleks. Membangun dukungan politis dan membangun dukungan ide dibelakang layar, memberikan informasi dengan bebas atau menahannya, demi untuk menimbulkan efek tertentu, menggunakan ' <i>group process skills</i> ' untuk memimpin suatu kelompok.
8	Menggunakan strategi untuk mempengaruhi yang kompleks. Menggunakan strategi yang kompleks yang disesuaikan dalam situasi tertentu.(misalnya menggunakan serangkaian pengaruh tidak langsung –‘melakukan A untuk mendapatkan B sehingga B akan mengatakan pada C, begini, begini.’) menyusun situasi atau pekerjaan, merubah struktur organisasi untuk mengembangkan perilaku tertentu yang diinginkan menggunakan manuver politis tertentu untuk mencapai tujuan atau menimbulkan efek tertentu. {level kompleksitas level ini biasanya disertai dengan level 4,5,dan 6 dari <i>interpersonal understandin</i> , atau dengan level yang terkait dalam <i>Organizational Awareness</i> }.

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.13 Skala IMP Dimensi B

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi B: Keluasan dari pengaruh yang ditimbulkan, pemahaman, atau jaringan
1	Satu orang lain
2	Unit kerja atau proyek
3	Departemen
4	Divisi atau atau keseluruhan perusahaan yang berskala menengah
5	Keseluruhan organisasi yang berskala besar (korporat)
6	Pemerintah kota, organisasi politis, atau profesional
7	Pemerintah negara, organisasi politis, atau profesional
8	Politik nasional, organisasi pemerintah, atau profesional
9	Pemerintah internasional, organisasi politis, atau profesional

Sumber: Gerhamseputri (2015)

8. Kompetensi kesadaran berorganisasi (*organizational awareness*, OA). Kompetensi ini didefinisikan sebagai kemampuan untuk memahami dan mempelajari kekuasaan dalam organisasi sendiri maupun organisasi lain (pelanggan, penyalur, dll.), termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi siapa pengambil keputusan yang sebenarnya dan individu yang memiliki pengaruh kuat. Kompetensi ini meliputi:
- Memahami struktur organisasi formal.
 - Mengenali batasan-batasan organisasi yang tidak terlihat.
 - Mengenali masalah dan peluang yang mempengaruhi organisasi.

Tabel 2.14 Skala OA Dimensi A

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi A: Kedalaman pemahaman organisasi
0	<i>Nonpolitis</i> . Merespon kebutuhan / permintaan yang dinyatakan secara eksplisit, terfokus pada bagaimana melaksanakan apa yang menjadi tugasnya dan tidak memperdulikan / tidak memperjuangkan kepentingan kelompok / ' klik ' dalam perusahaan / organisasi
1	<i>Memahami struktur organisasi formal</i> . Mengenali dan dapat mendeskripsikan (memanfaatkan) struktur formal atau hirarki dari suatu organisasi, 'rantai' perintah kekuasaan setiap posisi, peraturan, dan Standar Operating Procedure, dsb.
2	<i>Memahami struktur informal dalam organisasi</i> . Memahami dan bisa memanfaatkan jalur dan struktur informal (mampu mengidentifikasi aktor kunci, orang yang bisa mempengaruhi keputusan dsb).
3	<i>Memahami iklim dan budaya / kebiasaan</i> . Mampu memahami batasan organisasional yang tidak dinyatakan secara eksplisit apa - apa yang dimungkinkan dan apa yang tidak pada waktu tertentu atau posisi tertentu. Mampu mengenali dan memanfaatkan kebiasaan tata cara, situasi tertentu dan sebagainya sehingga apa yang disampaikan menjadi "didengar".
4	<i>Memahami politik perusahaan</i> . Memahami mendeskripsikan (atau memanipulasi) pengaruh dan hubungan / kekuatan kelompok yang sedang berjalan di organisasi (aliansi atau persaingan).
5	<i>Memahami isu-isu yang berada dibalik organisasi</i> . Memahami alasan-alasan dari perilaku perusahaan yang sedang berjalan atau masalah yang ada dibalik organisasi, kesempatan, atau kelompok-kelompok yang akan berpengaruh di perusahaan. Mampu menjelaskan struktur fungsional yang menjadi tulang punggung organisasi (misalnya mampu mengenali "think – thank" kelompok yang sedang memimpin).
6	<i>Memahami isu - isu jangka panjang</i> . Memahami dan memberikan perhatian pada isu-isu yang berjangka panjang, kesempatan, atau

Tabel 2.14 Skala OA Dimensi A

	kekuatan politik yang mempengaruhi organisasi dalam hubungannya dengan dunia luar.
--	--

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.15 Skala OA Dimensi B

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi B: Keluasan dari pemahaman organisasi
1	Satu orang lain
2	Unit kerja atau proyek
3	Departemen
4	Divisi atau atau keseluruhan perusahaan yang berskala menengah
5	Keseluruhan organisasi yang berskala besar (korporat)
6	Pemerintah kota, organisasi politis, atau profesional
7	Pemerintah negara, organisasi politis, atau profesional
8	Politik nasional, organisasi pemerintah, atau profesional
9	Pemerintah internasional, organisasi politis, atau profesional

Sumber: Uun (2012)

9. Kompetensi membangun hubungan kerja (*relationship building*, RB). Kompetensi ini menggambarkan besarnya usaha seseorang untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab. Kompetensi ini terdiri dari:
- Membangun hubungan dengan banyak orang.
 - Membagi informasi pribadi untuk menciptakan dukungan atau empati.

Tabel 2.16 Skala RB Dimensi A

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi A: Intensitas tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain
0	<i>Menghindari kontak.</i> Mengucilkan diri, menghindari interaksi sosial.
1	<i>Menerima undangan.</i> Menerima undangan atau tawaran persahabatan lainnya, tapi tidak mengembangkan tawaran tersebut untuk membangun hubungan kerja.
2	<i>Membuat kontrak yang berhubungan dengan pekerjaan.</i> Mempertahankan hubungan pekerjaan (dalam hal ini maksudnya untuk hal yang berkaitan dengan pekerjaan). Termasuk obrolan yang tidak terstruktur, tetapi masih mengenai hubungan dengan pekerjaan.

Tabel 2.16 Skala RB Dimensi A

3	<i>Kadang menyelenggarakan kontak informal.</i> Kadang menyelenggarakan hubungan yang informal atau tidak resmi di lingkungan kerja, mengobrol tentang anak-anak, olah raga, berita dan sebagainya.
4	<i>Membangun kesepakatan.</i> Sering menyelenggarakan kontak informal atau tidak resmi di lingkungan kerja, baik dengan teman maupun dengan konsumen. Dengan sengaja melakukan usaha untuk membangun kesan hubungan yang baik
5	<i>Kadang kala melakukan kontak / kegiatan sosial.</i> Sering mengadakan kegiatan untuk membina persahabatan dengan teman atau konsumen diluar lingkungan kerja, di klub atau restoran dsb.
6	<i>Sering melakukan kegiatan sosial / kontak sosial.</i> Sering mengadakan kegiatan untuk membina persahabatan dengan teman atau konsumen diluar lingkungan kerja, di klub atau restoran dsb
7	<i>Mengadakan kontak yang melibatkan keluarga.</i> Kadang kala membawa teman atau konsumen atau berkunjung kerumah mereka.
8	<i>Membina persahabatan akrab dan pribadi.</i> Sering menjamu teman atau konsumen dirumah. Menjalini hubungan yang akrab dengan mereka; atau menggunakan hubungan personal ini untuk memperluas jaringan bisnis.

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.17 Skala RB Dimensi B

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi B: Luasnya dampak dalam membangun hubungan
1	Satu orang lain
2	Unit kerja atau proyek
3	Departemen
4	Divisi atau atau keseluruhan perusahaan yang berskala menengah
5	Keseluruhan organisasi yang berskala besar (korporat)
6	Pemerintah kota, organisasi politis, atau professional
7	Pemerintah negara, organisasi politis, atau professional
8	Politik nasional, organisasi pemerintah, atau profesional
9	Pemerintah internasional, organisasi politis, atau profesional

Sumber: Uun (2012)

2.4.6.3 Kemampuan dalam Mengelola atau Manajerial

Dalam kategori kemampuan dalam mengelola atau manajerial terdapat 4 kompetensi yang dijabarkan, yaitu:

10. Kompetensi mengembangkan orang lain (*developing others*, DEV). Kompetensi ini menggambarkan keinginan seseorang untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain yang dapat dilihat dari:
- Menunjukkan harapan positif kepada orang lain.
 - Memberikan arahan dan demonstrasi yang merupakan strategi pelatihan.
 - Memberikan umpan balik negatif kepada perilaku seseorang yang buruk.
 - Mengidentifikasi dan merancang program baru untuk kebutuhan pelatihan.
 - Mendelegasikan tanggung jawab atau pekerjaan dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan orang lain.

Tabel 2.18 Skala DEV Dimensi A

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi A: Intensitas arah pengembangan dan kelengkapan alat pengembangan
0	<i>Tidak berlaku, atau tidak melakukan usaha spesifik untuk mengembangkan orang lain.</i> Hanya terfokus pada melaksanakan tugasnya dengan baik, melakukan atau membuat contoh kerja dengan baik.
1	<i>Mengekspresikan intruksi secara mendetail, dan atau mendemonstrasikan mengenai suatu cara untuk melaksanakan tugas.</i> Memberi tahu bagaimana caranya melakukan pekerjaan, memberikan yang menolong penyelesaian pekerjaan.
2	<i>Mengekspresikan ekspetasi positif mengenai orang lain.</i> Membuat komentar yang positif mengenai kemampuan kemampuan dan potensi orang lain bahkan dalam kasus yang sulit sekalipun. Percaya bahwa orang lain memiliki keinginan dan mampu untuk belajar.
3	<i>Memberikan argumentasi atau dukungan lainnya.</i> Memberikan pengarahan atau demonstrasi dengan alasan atas melibatkan logika sebagai suatu strategi training; atau memberikan bantuan atau dukungan praktis untuk mempermudah pekerjaan (misalnya tanpa diminta memberikan tambahan sumber daya, informasi dan nasehat dari para pakar). Mengajukan pertanyaan memberikan ujian atau menggunakan metode lain untuk meyakinkan bahwa orang lain telah memahami penjelasan atau pengarahan.
4	<i>Memberikan umpan balik positif atau positif negatif dengan tujuan pengembangan.</i>

Tabel 2.18 Skala DEV Dimensi A

5	Meyakinkan kembali dan memberikan semangat. Meyakinkan kembali orang lain setelah mengalami langkah baik. Memilih untuk memberi umpan balik yang negatif dalam perilaku dibandingkan tekanan secara personal, dan mengekspresikan ekspektasi positif mengenai performansi di masa yang akan datang atas memberikan nasehat secara pribadi untuk perbaikan ; atau memecahkan masalah yang sulit menjadi komponen yang lebih kecil atau menggunakan strategi yang berbeda.
6	Melakukan latihan atau training jangka panjang. Menyiapkan tugas yang sesuai atau dapat membantu, <i>training</i> , formal, atau pengalaman lainnya dengan tujuan untuk memaksa orang lain untuk belajar dan mengembangkan diri. Termasuk di dalamnya membuat orang menanyakan suatu mengenai masalah yang dihadapinya sehingga mereka benar-benar mengetahui, dan bukan hanya sekedar memberikan jawaban kepada mereka. Training formal secara sederhana yang dilakukan untuk memenuhi persyaratan dari perusahaan atau pemerintah tidak diperhitungkan disini.
7	Mengembangkan pilihan atau training baru. Mengidentifikasi atau pengembangan seperti yang dibutuhkan atau merancang atau menyusun program baru atau material untuk melaksanakanya atau merencanakan pengalaman yang sukses untuk orang lain untuk membangun keahlian dan kepercayaan diri sendiri.
8	Mendelegasikan secara penuh. Setelah mengukur kompetensi bawahan, dilakukan pendelegasian secara tanggung jawab dan wewenang dengan rekan sejawat untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan caranya termasuk kesempatan untuk membuat dan belajar dari kesalahan.
9	Memberikan penghargaan bagi pengembangan yang berhasil. Mempromosikan atau merencanakan promosi untuk bahwa yang kompeten sebagai imbalan atas pengembangan yang dilakukannya; atau memberikan imbalan atas performansinya. Perilaku ini diberi peringkat yang ini karena secara umum seorang harus mengembangkan orang lain dengan baik untuk memberikan imbalan kepada mereka dalam memberikan respon yang baik pula.

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.19 Skala Dev Dimensi B

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi B: Banyaknya dan tingkatan orang yang didorong
1	Satu orang bawahan (atau siswa, atau konsumen)
2	Beberapa orang (2-6 orang)
3	Banyaknya orang (lebih dari 6 orang)
4	Seorang rekan sejawat (termasuk suplier, kolega, dsb)
5	Beberapa rekan sejawat
6	Banyaknya rekan sejawat

Tabel 2.19 Skala Dev Dimensi B

7	Satu orang atasan atau konsumen (atau klien bertipe konsumen)
8	Lebih dari satu orang atasan atau konsumen
9	Suatu grup besar (lebih dari 200 orang) pada level campuran

Sumber: Uun (2012)

11. Kompetensi mengarahkan atau memberikan perintah (*directiveness*, DIR).

Kemampuan ini dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan posisi dan kewenangannya. Kompetensi ini terdiri dari:

- a. Menghadapi masalah performansi orang lain dengan terbuka.
- b. Menetapkan standar dan kualitas.
- c. Menolak permintaan yang tidak masuk akal.
- d. Memberikan arahan yang rinci.

Tabel 2.20 Skala IDR Dimensi A

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi A: Intensitas pengarahan
0	<i>Tidak memberi perintah.</i> Atau tidak memberikan pengarahan seperti yang diharapkan (ataupun tidak) dalam jabatan ini, pada level ini <i>manager</i> kerap memberikan perintah yang kurang jelas meski disampaikan secara langsung. Gejala utamanya bawahan tidak mengetahui apa yang harus dilakukan.
1	<i>Menjelaskan perintah dan pengarahan rutin.</i> Memberikan penjelasan yang cukup, membuat kebutuhan apa yang diminta secara jelas.
2	<i>Memberi pengarahan secara detil.</i> Memberikan pengarahan tugas secara cermat langkah demi langkah dan menutup peluang untuk pemikiran cara kerja yang berbeda, atau memerintahkan secara spesifik. (Bila perintah ini digunakan untuk meningkatkan skill orang lain, disebut sebagai pembangun. Bila digunakan untuk memposisikan dirinya sendiri, lihat pada kepemimpinan tim. Disini tujuan utamanya adalah pekerjaan selesai).
3	<i>Berbicara dengan lugas.</i> Biasa mengatakan “tidak” dengan jelas untuk perintah yang tidak masuk akal atau menetapkan batasan untuk orang lain. Bisa memanipulasi situasi untuk memaksa orang untuk menurut.
4	<i>Menuntut prestasi / performansi yang tinggi.</i> Mematok standar hasil kerja secara seragam; untuk mendapatkan performa, kualitas atau menggunakan sumber daya dengan baik; memaksakan perintah dengan gaya tidak mempedulikan alasan yang mencoba menentang. Level ini ditemukan pada salesmen dengan pangkat yang tinggi, konsultan atau pegawai yang berhubungan dengan konsumen.

Tabel 2.20 Skala IDR Dimensi A

5	Memantau performa dengan pasti. Secara terbuka selalu mengecek prestasi atau performansi berdasarkan standar yang sudah jelas / disepakati.
6	Menegur orang. Menegur secara terbuka mengenai masalah performansi.(bila hal ini termasuk pada ekspektasi yang positif untuk meningkatkan dimasa depan, maka hal ini termasuk orientasi pengembangan, level 5-1).
7	Menyelesaikan konsekuensi dari tingkah laku yang dianggap sesuai dan tidak sesuai. Menggunakan hukuman dan hadiah untuk mengontrol tingkah laku (<i>reward and punishment</i>).
8	Menggunakan ancaman dengan kemarahan yang terkontrol. Misalnya memberikan ancaman pemecatan untuk suatu tindakan. (Bila kemarahan tidak terkontrol tidak termasuk level ini)
9	Memutus hubungan kerja (PHK) orang yang memiliki kinerja rendah. Dilakukan tanpa ragu-ragu, setelah melakukan usaha pencegahan sesuai prosedur yang berlaku (Bila ditujukan perasaan menyesal maka tidak termasuk level ini).

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.21 Skala IDR Dimensi B

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi B: Banyaknya dan tingkatan orang yang diarahkan
1	Satu orang bawahan (atau siswa, atau konsumen)
2	Beberapa orang (2-6 orang)
3	Banyaknya orang (lebih dari 6 orang)
4	Seorang rekan sejawat (termasuk supplier, kolega, dsb)
5	Beberapa rekan sejawat
6	Banyaknya rekan sejawat
7	Satu orang atasan atau konsumen (atau klien bertipe konsumen)
8	Lebih dari satu orang atasan atau konsumen
9	Suatu grup besar (lebih dari 200 orang) pada level campuran

Sumber: Uun (2012)

12. Kompetensi kerja sama kelompok (*team work*, TW). Kompetensi kelompok ini menunjukkan adanya dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain; dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas. Kompetensi ini terdiri dari:
- Meminta ide dan pendapat dalam mengambil keputusan atau merencanakan sesuatu.

- b. Menjaga orang lain tetap memiliki informasi dan hal-hal baru tentang proses dalam kelompok dan membagi informasi yang relevan.
- c. Memperlihatkan harapan positif kepada orang lain.
- d. Menghargai orang lain yang berhasil.
- e. Mendorong orang lain dan membuat mereka merasa penting.

Tabel 2.22 Skala IDR Dimensi A

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi A: Intensitas dan kesungguhan dalam mendorong kerja kelompok
0	<i>Netral, Pasif, tidak berpartisipasi, tidak ikut berkelompok.</i>
1	<i>Kooperatif.</i> Berpartisipasi dengan sepenuh hati, mendukung keputusan tim, menyelesaikan tugasnya yang memberikan andil bagi tim.
2	<i>Membagi informasi.</i> Selalu menjadikan orang lain tahu mengenai proses didalam grup, membagi informasi yang berguna dan relevan bagi anggota tim.
3	<i>Menunjukkan ekspektasi positif.</i> Ekspresi tersebut diungkapkan pada anggota kelompok dengan pengungkapan positif, dengan menunjukkan penghormatan terhadap kontribusi / intelegensi positif.
4	<i>Meminta input.</i> Selalu mencari input dari kecakapan orang lain (terutama bawahan). Meminta pendapat dan ide untuk menentukan keputusan, mengundang seluruh anggota tim untuk saling berkontribusi.
5	<i>Memberi semangat.</i> Memberi penghargaan pada orang yang berperformansi baik, memberi semangat, dan menghargai kontribusi orang.
6	<i>Membangun tim.</i> Menciptakan suasana bersahabat, moral yang baik, kerjasama (menciptakan identitas grup). Menjaga kelangsungan hidup kelompok.
7	<i>Menciptakan kompetisi.</i> Membuat konflik terbuka pada tim dengan tujuan meningkatkan kompetensi, keberanian dan kerjasama anggota (termasuk memberi penjelasan secara terbuka, tidak menyembunyikan isu).

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.23 Skala IDR Dimensi B

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi B: Ukuran tim yang dilibatkan
1	<i>Kecil, kelompok, informal (3-8 orang).</i> Termasuk kelompok persahabatan. (Level ini jarang terjadi pada situasi kerja tapi berguna untuk mewawancara lulusan baru).
2	<i>Tim sementara (ad hock) berdasarkan tugas tertentu.</i>

Tabel 2.23 Skala IDR Dimensi B

3	<i>Departemen kecil</i> , dapat terdiri dari kelompok bawahan yang menguasai medan. Bila aktivitas kepemimpinan tidak mempengaruhi pegawai secara langsung.
4	<i>Departemen besar secara keseluruhan (kira-kira 16-50)</i> .
5	<i>Divisi dari perusahaan atau keseluruhan dari perusahaan berukuran sedang</i> .
6	<i>Seluruh anggota perusahaan besar</i> .

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.24 Skala IDR Dimensi C

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi C: Besarnya usaha atau inisiatif untuk mendorong kerja kelompok
1	<i>Memberikan lebih dari tindakan rutin</i> (sampai dengan 4 buah tindakan).
2	<i>Memberikan lebih layak usaha (5-15 tindakan)</i> .
3	<i>Memberikan usaha yang luar biasa</i> (pada periode tertentu sepanjang bulan).
4	<i>Mengajak orang lain mengerjakan lebih dari sekedar pekerjaan rutin</i> . Termasuk level ini bila yang diajak adalah seluruh komponen organisasi. Tidak termasuk bila memang bertugas untuk melakukan hal itu, kecuali bawahan tersebut tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang jelas.
5	<i>Melibatkan orang dengan usaha yang luar biasa</i> .

Sumber: Uun (2012)

13. Kompetensi memimpin kelompok (*team leadership*, TL). Kompetensi ini didefinisikan sebagai dorongan dan kemauan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok, biasanya ditunjukkan dalam posisi otoritas formal. Kompetensi ini terdiri dari:

- a. Memberikan informasi.
- b. Melakukan usaha untuk memperlakukan anggota kelompok secara adil.
- c. Menggunakan strategi kompleks untuk mendorong moral dan produktivitas kelompok.
- d. Memastikan bahwa kebutuhan kelompok terpenuhi.
- e. Menjamin orang lain masuk ke dalam misi, sasaran, dan kebijakan pimpinan.

Tabel 2.25 Skala TL Dimensi A

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi A: Kekuatan Peran Kepemimpinan
0	<i>Tidak berlaku.</i> Untuk pekerjaan yang tidak membutuhkan kepemimpinan.
1	<i>Berinisiatif dalam pertemuan.</i> Mengusulkan acara pertemuan dan tujuan, mengontrol pemakaian waktu, dan membagi tugas.
2	<i>Memberitahu orang lain.</i> Membuat orang yang terlibat mengetahui apa yang terjadi memastikan bahwa seluruh anggota kelompok mengetahui informasi yang diperlukan. Dapat menjelaskan alasan dari suatu keputusan.
3	<i>Menggunakan kekuasaan secara adil.</i> Menggunakan kekuasaan formal secara adil dengan tidak sepihak atau merugikan pihak lain / lawan.
4	<i>Meningkatkan efektifitas.</i> Menggunakan strategi yang kompleks untuk meningkatkan moral dan produktifitas kelompok (keputusan untuk merekrut dan menghentikan, penugasan tim, rotasi magang) Tindakan yang meningkatkan saling pengertian / kesadaran anggota termasuk dalam skala ini.
5	<i>Mempedulikan kelompok.</i> Memproteksi kelompok terhadap organisasi lain, atau terhadap masyarakat, memberikan kebutuhan personel, sumber daya, dan informasi sehingga kebutuhan kelompok terjaga dan terpenuhi. Level ini sering terlihat pada situasi militer atau pabrik, tapi juga diaplikasikan pada perekrutan bawahan.
6	<i>Menempatkan diri sebagai pemimpin.</i> Memastikan bahwa orang lain mengikuti misi, tujuan, agenda, iklim, cara kerja dan afiliasi kelompok (politik kantor) yang dikembangkan, dengan cara memberi contoh yang baik. Memastikan grup bekerja dengan baik (sebagai pemimpin yang memiliki kredibilitas).
7	<i>Mengkomunikasikan visi.</i> Mempunyai kharisma untuk mengkomunikasikan visi yang membangkitkan rasa bangga, bersemangat dan komitmen terhadap misi kelompok. (Contoh kasus ini sangat jarang, dan biasanya baru terlihat berdasarkan hasil suatu pekerjaan).

Sumber: Un (2012)

Tabel 2.26 Skala TL Dimensi B

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi B: Ukuran tim yang dipimpin
1	<i>Kecil, kelompok, informal (3-8 orang).</i> Termasuk kelompok persahabatan. (Level ini jarang terjadi pada situasi kerja tapi berguna untuk mewawancara lulusan baru).
2	<i>Tim sementara (ad hock) berdasarkan tugas tertentu.</i>

Tabel 2.26 Skala TL Dimensi B

3	<i>Departemen kecil</i> , dapat terdiri dari kelompok bawahan yang menguasai medan. Bila aktivitas kepemimpinan tidak mempengaruhi pegawai secara langsung.
4	<i>Departemen besar secara keseluruhan (kira-kira 16-50).</i>
5	<i>Divisi dari perusahaan atau keseluruhan dari perusahaan berukuran sedang.</i>
6	<i>Seluruh anggota perusahaan besar.</i>

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.27 Skala TL Dimensi C

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi C: Besarnya usaha atau inisiatif untuk memimpin kerja kelompok
1	<i>Memberikan lebih dari tindakan rutin</i> (sampai dengan 4 buah tindakan).
2	<i>Memberikan lebih layak usaha (5-15 tindakan).</i>
3	<i>Memberikan usaha yang luar biasa</i> (pada periode tertentu sepanjang bulan).
4	<i>Mengajak orang lain mengerjakan lebih dari sekedar pekerjaan rutin. Termasuk level ini bila yang diajak adalah seluruh komponen organisasi. Tidak termasuk bila memang bertugas untuk melakukan hal itu, kecuali bawahan tersebut tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang jelas.</i>
5	<i>Melibatkan orang dengan usaha yang luar biasa.</i>

Sumber: Uun (2012)

2.4.6.4 Kemampuan dalam Berfikir

Dalam kategori kemampuan dalam berfikir terdapat 3 kompetensi yang dijabarkan, yaitu:

14. Kompetensi berpikir analitis (*analytical thinking*, AT). Kemampuan untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih rinci (faktor-faktor) atau mengamati keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu. Kompetensi berpikir analitis ini terdiri dari:
 - a. Menetapkan prioritas pekerjaan berdasarkan tingkat kepentingan.
 - b. Membagi pekerjaan yang rumit menjadi bagian-bagian.
 - c. Mengenali penyebab suatu kejadian.

Tabel 2.28 Skala AT Dimensi A

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi A: Kompleksitas analisis atau tingkat kesulitan analisis
0	<i>Tidak berlaku atau tidak ada.</i> Melaksanakan segala sesuatu yang ada atau diperintahkan, atau melakukan apa yang diatur oleh orang lain.
1	<i>Menguraikan masalah-masalah menjadi bagian-bagian/tugas/kegiatan.</i>
2	<i>Melihat hubungan mendasar.</i> Menganalisa hubungan antara bagian dari persoalan. Membuat hubungan sebab akibat sederhana, dan mengkaji keuntungan dan kelemahan setiap alternatif. Membuat tugas berdasarkan tingkat kepentingan.
3	<i>Melihat hubungan bertingkat.</i> Menganalisa beberapa bagian dari suatu situasi atau permasalahan. Memecah persoalan menjadi bagian-bagian yang dapat dikelola sistematis. Mampu memprediksi konsekuensi dari suatu tindakan. Secara umum mengantisipasi hambatan dan selalu berpikir kedepan / langkah berikutnya.
4	<i>Membuat rencana atau analisis yang kompleks.</i> Secara sistematis memecah persoalan yang kompleks menjadi komponen-komponennya sehingga mudah dipahami. Menggunakan beberapa teknik untuk memilih permasalahan untuk mencari solusi, atau menyusun rantai sebab akibat dari suatu proses yang terkait yang cukup panjang.
5	<i>Membuat rencana atau analisis yang cukup kompleks.</i> Secara sistematis memecah masalah multi dimensi (banyak faktor yang mempengaruhi) menjadi bagian-bagian sehingga mudah dipahami, atau menggunakan beberapa teknik analisis untuk mengidentifikasi beberapa alternatif solusi dan memberi prioritas atau bobot pada setiap alternatif solusi tersebut.
6	<i>Membuat rencana atau analisa yang biasa rumit.</i> Mengorganisir, mengurutkan dan menganalisa sistem yang saling terkait dan sangat kompleks./dinamis.

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.29 Skala AT Dimensi B

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi B: Ukuran permasalahan yang dihadapi
1	<i>Memikirkan performansi satu dua orang.</i>
2	<i>Memikirkan unit kerja kecil atau melibatkan penjualan skala sedang, atau salah satu aspek dari unit yang lebih besar.</i>
3	<i>Memikirkan masalah yang sedang dihadapi.</i> Dapat termasuk unit kerja berukuran sedang, beberapa, penjualan, dan penjualan yang cukup besar.
4	<i>Memikirkan performansi keseluruhan organisasi.</i> Termasuk performansi dari devisi besar dari suatu perusahaan besar, atau keseluruhan perusahaan berukuran kecil.

Tabel 2.29 Skala AT Dimensi B

5	<i>Memikirkan performansi jangka panjang yang berkelanjutan.</i> Berhubungan dengan divisi besar, atau seluruh perusahaan dalam lingkungan yang kompleks.
----------	---

Sumber: Uun (2012)

15. Kompetensi berpikir konseptual (*conceptual thinking*, CT). Kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai suatu kesatuan yang terintegritas mencakup kemampuan mengidentifikasi, pola keterkaitan antara masalah yang tidak tampak dengan jelas atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks. Kompetensi berpikir konseptual ini terdiri dari:
- a. Menggunakan logika dan pengalaman masa lalu dalam mengenali masalah.
 - b. Melihat perbedaan antara situasi dan hal-hal yang pernah terjadi sebelumnya.
 - c. Mempraktikkan dan memodifikasi konsep atau metode yang pernah dipelajari.
 - d. Mengidentifikasi hubungan dalam data.

Tabel 2.30 Skala CT Dimensi A

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi A: Kompleksitas dan keaslian konsep / gagasan
0	<i>Tidak menggunakan konsep abstrak.</i> Berpikir secara kongkrit.
1	<i>Menggunakan rumusan sederhana.</i> Menggunakan akal sehat, pengalaman masalah lalu untuk mengidentifikasi situasi atau masalah. Melihat kesamaan antara pemasalahan sekarang dan masalah lalu.
2	<i>Menggunakan rumusan sederhana.</i> Menggunakan akal sehat, pengalaman masalah lalu untuk mengidentifikasi situasi atau masalah. Melihat kesamaan antara pemasalahan sekarang dan masalah lalu.
3	<i>Menerapkan rumusan yang kompleks.</i> (Seperti analisis akar masalah) atau menerapkan pengetahuan masa lalu, kecenderungan dan hubungan antara berbagai situasi yang berbeda. Menerapkan dan memodifikasi konsep belajar secara wajar.
4	<i>Menyederhanakan hal yang kompleks.</i> Menyatukan ide, isu, dan observasi menjadi konsep tunggal atau penjelasan yang jelas. Mengidentifikasi isu kunci dalam situasi kompleks.
5	<i>Membuat konsep-konsep baru.</i> Mengidentifikasikan masalah dan keadaan yang tidak jelas bagi orang lain dan tidak menggunakan pelajaran dari masa lalu dengan memunculkan konsepsi atau cara pandang baru.

Tabel 2.30 Skala CT Dimensi A

6	<i>Membuat konsep – konsep baru untuk isu – isu kompleks.</i> Memformulasikan penjelasan yang berguna untuk permasalahan – permasalahan, situasi – situasi, atau kesempatan – kesempatan yang kompleks. Memunculkan dan menguji berbagai konsep dugaan atau penjelasan untuk situasi tertentu, atau mengidentifikasi penjelasan hubungan- hubungan yang bermanfaat dari berbagai data kompleks yang berasal dari bidang area yang tidak saling berkaitan.
7	<i>Membuat model – model baru.</i> Menyelesaikan suatu permasalahan yang kompleks dengan menggunakan model atau teori baru yang diciptakan.

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.31 Skala CT Dimensi B

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi B: Ukuran permasalahan yang dihadapi
1	<i>Memikirkan performansi satu dua orang.</i>
2	<i>Memikirkan unit kerja kecil atau melibatkan penjualan skala sedang, atau salah satu aspek dari unit yang lebih besar.</i>
3	<i>Memikirkan masalah yang sedang dihadapi.</i> Dapat termasuk unit kerja berukuran sedang, beberapa, penjualan, dan penjualan yang cukup besar.
4	<i>Memikirkan performansi keseluruhan organisasi.</i> Termasuk performansi dari divisi besar dari suatu perusahaan besar, atau keseluruhan perusahaan berukuran kecil.
5	<i>Memikirkan performansi jangka panjang yang berkelanjutan.</i> Berhubungan dengan divisi besar, atau seluruh perusahaan dalam lingkungan yang komplek.

Sumber: Uun (2012)

16. Kompetensi keahlian teknikal / professional / manajerial (*expertise*, EXP).

Penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan (dapat berupa teknik, manajerial, maupun professional), dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan, dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain. Kompetensi ini meliputi:

- a. Menjaga keterampilan dan pengetahuan.
- b. Menunjukkan ketertarikan pada suatu bidang tertentu.
- c. Bersedia mendorong orang lain dalam menyelesaikan masalah teknis.
- d. Belajar hal-hal baru yang berhubungan dengan pekerjaan.
- e. Menyebarkan teknologi baru secara aktif.

Tabel 2.32 Skala EXP Dimensi A

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan Semangat Berprestasi
	Dimensi A: Kedalam pengetahuan
1	<i>Dasar.</i> Sangat sederhana, tugas berulang yang dapat dipelajari dalam beberapa jam atau beberapa hari, seperti pekerja tidak terampil dengan tenaga.
2	<i>Berketrampilan dasar.</i> Memiliki variasi tugas yang bertipe beurutan, memerlukan latihan beberapa minggu untuk menguasainya, misalnya pekerjaan pembukaan sederhana, pekerja semi trampil dsb.
3	<i>Tenaga terampil.</i> Memiliki variasi tugas yang membutuhkan perencanaan dan pengaturan, biasanya memiliki pendidikan SMU dan membutuhkan pendidikan profesi khusus antara 6 bulan sampai 2 tahun. Contohnya adalah pengawas gudang, sekretaris, dan operator komputer.
4	<i>Berketrampilan tinggi.</i> Mengerjakan tugas yang kompleks dan beragam, membutuhkan perencanaan yang teliti untuk mendapatkan hasil yang baik, biasanya membutuhkan pendidikan tertentu yang dilengkapi dengan praktek / latihan lapangan, biasanya dengan masa pendidikan dua sampai empat tahun, seperti programer komputer, adjunk akuntan dsb.
5	<i>Profesional dasar.</i> Mampu memberikan pengaturan dan pelayanan profesional kepada pihak lain. Biasanya membutuhkan pendidikan formal seperti kuliah atau gelar keprofesionalan lainnya atau berdasarkan pengalaman yang dimiliki seperti akuntan, insinyur, dokter, notaris dan lainnya.
6	<i>Profesional menengah.</i> Memberikan pelayanan spesialis dari suatu profesi secara lebih khusus. Biasanya memerlukan pendidikan yang intensif (seperti memperoleh gelar spesialis, master) yang disertai beberapa pengalaman langsung pada bidangnya, seperti dokter bedah, pengurus pajak, dan <i>senior manager</i> .
7	<i>Profesional atau pakar.</i> Ahli dalam bidangnya karena memiliki landasan filosofi, pengetahuan dan pengalaman yang mendalam tentang suatu bidang tertentu. Seperti penulis senior, CEO.
8	<i>Begawan.</i> Yaitu orang yang telah diakui memiliki otoritas yang sangat tinggi untuk suatu bidang secara nasional atau internasional.

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.33 Skala EXP Dimensi B

Level	Penjelasan Indikator Pemegang Jabatan
	Dimensi B: Luas keahlian manajerial
1	<i>Tidak ada.</i> Individu yang berkontribusi tanpa memiliki tanggung jawab untuk mengkoordinir atau mengawasi pekerjaan orang lain.

Tabel 2.33 Skala EXP Dimensi B

2	<p>Unit fungsi kerja homogen Lini: Lini pertama adalah supervisor dari dari unit kerja dimana pegawai melaksanakan aktifitas yang serupa seperti supevisor produksi atau <i>manager</i> area penjualan. Staf: Menyatukan pelayanan staf yang berhubungan seperti perencanaan produksi, analisis finansial. Tim / proyek: pemimpin dengan unit yang homogen seperti pemimpin operator atau pengembangan <i>software</i>.</p>
3	<p>Departemen / kelompok yang heterogen / lintas fungsional Lini: memimpin beberapa unit kerja yang dipimpin supervisor yang lebih tinggi. Seperti manajemen penjualan regional, dan Sumber Daya Manusia. Staf: mengelola fungsi keuangan, Sumber Daya Manusia yang berpengaruh pada unit bisnis. Tim/proyek: mengatur tim dengan dari beberapa unit kerja.</p>
4	<p>Beberapa departemen / beberapa unit kerja yang heterogen Lini: mengelola suatu pabrik, distrik, atau cabang termasuk beberapa departemen atau fungsi beberapa keuntungan, produksi, marketing yang diatur, oleh supevisor yang lebih tinggi. Seperti <i>manager</i> penjualan distrik dan CEO firma kecil. Staf: menginterasikan beberapa fungsi staf seperti keungan dan administrasi atau kejadian yang mempengaruhi unit bisnis pada suatu divisi. Tim / proyek: mengkoordinasikan tim multidisiplin yang besar dilaksanakan oleh bawahan supervisor</p>
5	<p>Unit bisnis besar Lini: mengelola (direktur atau menejer) dari unit bisnis,bisnis yang merupakan bagian grup dari grup besar, CEO dari firma berukuran sedang. Staf: mengelola suatu dari bisnis seperti staf penasehat / ahli keuangan, marketing, dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Tim/proyek: utama atau pada level unit bisnis yang mengkoordinasikan penulisan dan pengembangan, produksi, keungan, pemasaran dan, SDM.</p>
6	<p>Divisi besar, kelompok bisnis yang strategi Lini: mengelola suatu devisi atau suatu unit bisnis (direktur atau kepala cabang dari perusahaan besar) Staf: staf ahli senior / penasehat perusahaan bidang keuangan marketing, manufakturing, SDM, strategi bisnis, dsb. Tim / proyek: mengelola proyek bernilai besar (100 juta dollar atau lebih) seperti penjualan senjata militer.</p>
7	<p>Direktur utama perusahaan besar: mengatur organisasi multi devisi yang kompleks.</p>

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.34 Skala EXP Dimensi C

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi C: Penguasaan Keilmuan
1	Memelihara pengetahuan teknis yang dimiliki. Selalu sadar akan teknologi baru dan secara aktif mengupgrade skill yang dimiliki.
2	Memperluas dasar-dasar pengetahuan. Mencari informasi baru dalam skala yang lebih kecil seperti informasi baru pada proyek yang ada, mengembangkan rasa ingin tahu untuk mendapatkan hal baru tidak tergantung dari keahliannya.
3	Menggali pengetahuan yang baru atau yang berbeda. Melakukan usaha yang besar untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang baru atau menjaga kontak antar jaringan profesional agar tetap mengetahui perkembangan muktahir dari suatu bidang ilmu pengetahuan tertentu.

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.35 Skala EXP Dimensi D

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi D: Penyebaran pengetahuan yang dimiliki
1	Menjawab pertanyaan. Membagi pengetahuan / informasi terkini dalam peran sebagai ahli.
2	Menerapkan teknis mempelajari dampak yang muncul. Dilakukan dengan cara menjawab pertanyaan (seperti mempengaruhi konsumen) atau membantu kesulitan teknis orang lain dan mempelajari hasilnya.
3	Menawarkan bantuan teknis. Berperan sebagai konsultan yang fleksibel dan menawarkan kemampuannya untuk meningkatkan performansi atau mengatasi kesulitan teknis tertentu.
4	Menyebarkan teknologi baru. Secara aktif menyebarkan misi atau berperan sebagai agen untuk menyebarkan teknonologi baru keluar organisasi.
5	Menerbitkan paper tentang teknologi baru. Dilakukan melalui artikel atau jurnal profesional mengenai metode baru.

Sumber: Uun (2012)

2.4.6.5 Kemampuan Untuk Bersikap Dewasa (*Personal Effectiveness*)

Dalam kategori kemampuan untuk bersikap dewasa terdapat 3 kompetensi yang dijabarkan, yaitu:

17. Kompetensi pengendalian diri (*self-control*, SCT). Kemampuan ini merupakan keahlian seseorang untuk mengendalikan diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya

menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain, maupun pada saat bekerja dibawah tekanan. Kompetensi pengendalian diri ini meliputi:

- a. Tidak mudah marah.
- b. Menolak keterlibatan yang tidak perlu.
- c. Tetap tenang dalam situasi yang rumit.
- d. Memiliki respon yang baik dalam menghadapi suatu masalah.

Tabel 2.36 Skala SCT

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
0	Menghindari stress. Menghindari situasi atau menghindari orang yang dapat menimbulkan emosi.
1	Menahan godaan. Bertahan terhadap godaan dan mengendalikan diri untuk tidak bereaksi secara negatif atau berbuat yang tidak patut.
2	Mengendalikan emosi. Melampiaskan perasaan dengan sangat marah, frustrasi, dan stress, tapi tidak melakukan tindakan destruktif baik bagi diri sendiri maupun orang lain.
3	Bersikap tenang. Ingin marah sekali, merasa frustrasi, atau stress, tapi mengendalikan ekspresi dan tindakan dengan tenang.
4	Mengelola stress dengan efektif. Menggunakan teknik manajemen stress untuk menghindari reaksi yang berlebihan secara efektif.
5	Memberikan respon yang membangun. Mengontrol emosi, dan memberikan tindakan yang membangun / konstruktif untuk merespon permasalahan yang ada.
6	Menenangkan orang lain. Dalam situasi stress, menenangkan orang lain seperti cara menenangkan dirinya sendiri.

Sumber: Uun (2012)

18. Kompetensi percaya diri (*self-confidence*, SCF). Kompetensi ini menggambarkan kepercayaan atau keyakinan seseorang pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas atau tantangan di dalam pekerjaannya.

Kompetensi ini terdiri dari beberapa hal berikut ini:

- a. Melakukan tindakan meskipun ditentang orang lain.
- b. Merupakan pribadi yang percaya diri.
- c. Memiliki kepercayaan akan penilaian atau kemampuan sendiri.
- d. Menyatakan suatu posisi yang jelas dan percaya diri terhadap orang lain.
- e. Bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat.
- f. Belajar dari kesalahan, menganalisis performansi, dan mau memperbaikinya.

Tabel 2.37 Skala SCF Dimensi A

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi A: Keyakinan terhadap diri sendiri dalam menghadapi tantangan atau resiko
0	<i>Tidak berlaku atau menghindari tantangan.</i> Tidak percaya diri.
1	<i>Impresif atau memapakan kekuatan diri.</i> Membuat keputusan tanpa mengindahkan ketidaksetujuan selain yang berwenang. (bila tindakannya melawan pengawas sampai dengan level 5)
2	<i>Menyatakan rasa percaya diri atas kemampuannya.</i> Memandang diri sebagai ahli, organisator, atau penggerak utama. Membandingkan diri dengan orang lain mengungkapkan rasa percaya diri berdasarkan pertimbangan kemampuannya sendiri.
3	<i>Menunjukkan rasa percaya diri.</i> Menempatkan posisi secara jelas dalam suatu konflik. Melakukan perbuatan untuk membuktikan apa yang telah diucapkan.
4	<i>Menerima tantangan dengan suka rela.</i> Merasa senang dengan tantangan, mencari tanggung jawab yang lebih besar tanpa diminta.
5	<i>Menempatkan diri dalam suatu yang sangat menantang.</i> Mengambil tugas yang sangat menantang dan menantang atasan atau konsumen.

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.38 Skala SCF Dimensi B

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi B: Tanggung jawab yang diambil dalam menghadapi kegagalan
1	<i>Menerima tanggung jawab.</i> Mengakui kesalahan secara spesifik dan tidak secara umum “saya salah menilai situasinya saat itu”.
2	<i>Belajar dari kesalahan diri sendiri.</i> Menganalisa performansi diri dan mengerti kesalahannya, dan melakukan perbaikan “karena saya ceroboh”.
3	<i>Mengakui kesalahan diri terhadap orang lain dan bertindak untuk memperbaiki masalah.</i>

Sumber: Uun (2012)

19. Kompetensi fleksibilitas (*flexibility*, FLX). Kemampuan ini dapat didefinisikan sebagai kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai rekan atau kelompok yang berbeda. Selain itu, kompetensi ini juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan, pandangan, dan pertentangan atas suatu isu. Kompetensi ini terdiri dari:

- a. Mengenali kebenaran pendapat orang lain.

- b. Mudah beradaptasi terhadap perubahan pekerjaan.
- c. Menerapkan peraturan secara fleksibel.
- d. Mengubah perilaku sesuai dengan situasi.

Tabel 2.39 Skala FLX Dimensi A

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi A: Besarnya perubahan yang dilakukan untuk beradaptasi
0	<i>Selalu mengikuti prosedur.</i>
1	<i>Melihat situasi secara objektif. Menyadari validitas pendapat orang lain.</i>
2	<i>Menerapkan prosedur dan aturan secara fleksibel.</i>
3	<i>Menyesuaikan taktik pada situasi / orang yang berbeda.</i> Merubah tingkah laku atau pendekatan sesuai dengan situasi atau orang yang dihadapi.
4	<i>Menyesuaikan strategi, dan tujuan diri sendiri, sesuai dengan situasi.</i>
5	<i>Melakukan penyesuaian pengaturan.</i> Membuat perubahan yang lebih kecil atau lebih berjangka pendek sebagai respon terhadap kebutuhan atau situasi.
6	<i>Menyesuaikan strategi.</i> Membuat perubahan besar dan jangka panjang untuk merespon perubahan situasi lingkungan (level ini melibatkan berbagai kompetensi, kemungkinan <i>managerial</i> , kognitif dan perencanaan / berprestasi).

Sumber: Uun (2012)

Tabel 2.40 Skala FLX Dimensi B

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi B: Kecepatan bertindak
1	<i>Perubahan jangka panjang dan terencana (lebih dari 1 bulan)</i>
2	<i>Perubahan rencana jangka pendek 1 minggu – 1bulan)</i>
3	<i>Perubahan cepat (kurang dari satu minggu).</i> Terjadi bila contoh kasus menunjukkan jangka waktu yang tidak jelas.
4	<i>Perubahan sangat cepat (dalam hitungan hari)</i>
5	<i>Aksi spontan atau keputusan langsung.</i> Sekejap.

Sumber: Uun (2012)

20. Kompetensi komitmen terhadap organisasi (*organizational commitment*, OC).

Kompetensi ini didefinisikan sebagai dorongan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi untuk bertindak dengan cara yang menunjang tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi. Kompetensi ini meliputi:

- a. Bersedia membantu teman kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

- b. Menggabungkan aktivitas pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi.
- c. Memahami kebutuhan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.
- d. Memilih untuk memenuhi kebutuhan organisasi daripada mengejar kepentingan sendiri.

Tabel 2.41 Skala OC

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
0	<i>Tidak berlaku atau melakukan upaya minimal agar tetap dapat bekerja di organisasi.</i>
1	<i>Usaha aktif.</i> Melakukan usaha aktif dalam menyesuaikan diri dan menghormati norma organisasi.
2	<i>Model “menjadi warga organisasi yang baik”.</i> Menunjukkan kesetiaan, kesadaran untuk menolong kolega dalam menyelesaikan tugasnya, menghormati keinginan pemegang kekuasaan / pengambil keputusan
3	<i>Menyatakan manfaat dan komitmen.</i> Mengerti dan mendukung misi dan tujuan organisasi. Menyelaraskan kebutuhan pribadi dengan kebutuhan organisasi, mengerti kebutuhan bekerja sama untuk mencapai hasil yang lebih besar.
4	<i>Melakukan pengorbanan diri.</i> Menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan dan keinginan pribadi, status profesi dan kepentingan keluarga.
5	<i>Membuat keputusan yang tidak populer demi keuntungan perusahaan walau bersifat kontroversial.</i>
6	<i>Mengorbankan unit sendiri demi kebaikan perusahaan.</i> Pengorbanan ini berjangka pendek dan sangat baik bagi kelangsungan perusahaan berjangka panjang. Seperti pengurangan gaji suka rela, mengambil lebih banyak pekerjaan. Dan merminta orang lain melakukan pengorbanan untuk Kepentingan perusahaan yang lebih luas.

Sumber: Uun (2012)

2.4.7 Aplikasi Kamus Kompetensi Spencer

Sejak awal tersusunya kamus kompetensi, telah banyak perusahaan yang mengaplikasikan kamus berbasis kompetensi ini. Berikut adalah beberapa sektor perusahaan yang telah mengaplikasikan kamus berbasis kompetensi (Spencer & Spencer, 1993):

1. Sektor Penerbangan

Salah satu perusahaan penerbangan di Eropa mengembangkan sebuah sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi untuk mengetahui awak pesawat dengan layanan pelanggan terbaik.

2. Perusahaan Minyak

Sebuah perusahaan besar pada sektor minyak menggunakan seleksi berbasis kompetensi dan pelatihan, yang didapatkan dari hasil survei para karyawan, untuk mendapatkan informasi mengenai apa yang diinginkan para karyawan untuk tinjauan kinerja.

3. Pabrik Mobil

Salah satu perusahaan mobil mengganti kompetensi kunci mereka yang mulanya *self-managing work* menjadi kompetensi *team-focused culture*.

2.4.8 Kompetensi Manajer Logistik

Sejak tahun 1990, banyak penulis yang mulai melakukan penulisan mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh seorang manajer logistik. Termasuk apa yang dilakukan oleh Thai, Ibrahim, Ramani, dan Huang pada tahun 2012. Thai, Ibrahim, Ramani, dan Huang menggunakan kerangka BLM (*business, logistic, and management*) yang dikembangkan oleh Murphy dan Poist, sebagai acuan dalam melakukan penulisan mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh ahli logistik di kemudian hari.

Kerangka BLM yang dikembangkan oleh Murphy dan Poist pada tahun 1984 yang terdiri dari 33 ketrampilan bisnis, 18 keterampilan logistik, dan 32 ketrampilan manajemen. Kemudian kerangka ini diperbarui oleh Thai dan Ibrahim (2012) pada tahun 2007 karena adanya perubahan lingkungan rantai pasok dan logistik, dimana total kompetensi yang harus dimiliki berjumlah 103 kompetensi.

Sedangkan pada jurnal lainnya menyebutkan bahwa menurut Gammelgaard & Larson (2001) hanya sejumlah 39 kompetensi saja yang dibutuhkan oleh ahli logistik dan rantai pasok. Dimana terdapat 17 kompetensi yang beririsan antara jurnal pertama dan jurnal kedua. Berikut adalah kompetensi yang sudah di susun oleh penulis berdasarkan kompetensi menurut Gammelgaard & Larson (2001) dan Thai dan Ibrahim (2012). Kompetensi ini dapat dilihat pada **Tabel 2.42** dan **Tabel 2.43**.

Tabel 2.42 Kerangka Kompetensi BLM Menurut Thai dan Ibrahim

No	Kompetensi	No	Kompetensi
1	<i>Regional planning</i>	53	<i>Purchasing</i>
2	<i>Procurement</i>	54	<i>Personnel movement</i>
3	<i>Statistics</i>	55	<i>Parts and service support</i>
4	<i>International Business</i>	56	<i>Transport and traffic management</i>
5	<i>Public relations</i>	57	<i>Salvage and scrap disposal</i>
6	<i>Business and government</i>	58	<i>Returns goods handling</i>
7	<i>Financial Management</i>	59	<i>Multimodalism/ Intermodalsm</i>
8	<i>Human Resource Management</i>	60	<i>Packaging</i>
9	<i>Business strategy</i>	61	<i>Logistics information management</i>
10	<i>Microeconomics</i>	62	<i>Customer service</i>
11	<i>Business writing</i>	63	<i>Oral communication</i>
12	<i>Business law</i>	64	<i>Time management</i>
13	<i>Computer science</i>	65	<i>Innovation</i>
14	<i>Transport Engineering</i>	66	<i>Analytical reasoning</i>
15	<i>Strategic Planning</i>	67	<i>Future threats / opportunities</i>
16	<i>Multiculturalism</i>	68	<i>Assertiveness</i>
17	<i>Business and society</i>	69	<i>Negotiate</i>
18	<i>Labor relations</i>	70	<i>Adapt to change</i>
19	<i>Quality Management</i>	71	<i>Written Communication</i>
20	<i>Speech Communication</i>	72	<i>Ability to supervise other</i>
21	<i>Organizational psychology</i>	73	<i>Ability to implement</i>
22	<i>Industrial engineering</i>	74	<i>Interpersonal relations</i>
23	<i>Macroeconomics</i>	75	<i>Ability to plan</i>
24	<i>Production management</i>	76	<i>Manage supplier relations</i>
25	<i>Business ethics</i>	77	<i>Personal creativity</i>
26	<i>Foreign languages</i>	78	<i>Operational logistics tasks</i>
27	<i>Risk Management</i>	79	<i>Non-verbal communication</i>
28	<i>Electronic commerce</i>	80	<i>Performance management</i>
29	<i>Supply chain management</i>	81	<i>Self-motivation</i>

Tabel 2.42 Kerangka Kompetensi BLM Menurut Thai dan Ibrahim

No	Kompetensi	No	Kompetensi
30	<i>Information systems management</i>	82	<i>Self-confidence</i>
31	<i>Accounting</i>	83	<i>Decision-making ability</i>
32	<i>Industrial sociology</i>	84	<i>Enthusiasm</i>
33	<i>General business administration</i>	85	<i>Managerial control</i>
34	<i>Insurance and real estate</i>	86	<i>Personal dressing</i>
35	<i>Business history</i>	87	<i>Listen and empathize</i>
36	<i>Transportation and logistics</i>	88	<i>Ability to organize</i>
37	<i>Economic Geography</i>	89	<i>Foreign languages</i>
38	<i>Quantitative methods</i>	90	<i>Systems concept</i>
39	<i>Marketing management</i>	91	<i>Recruit / hire</i>
40	<i>Entrepreneurship</i>	92	<i>Train / Mentor</i>
41	<i>Green logistics</i>	93	<i>Persuasion</i>
42	<i>International logistics</i>	94	<i>Personal integrity</i>
43	<i>Production scheduling</i>	95	<i>Statesmanship</i>
44	<i>Materials handling</i>	96	<i>Outgoing personality</i>
45	<i>Logistics-related regulations</i>	97	<i>Quantities jock</i>
46	<i>Inventory management</i>	98	<i>Ability to motivate others</i>
47	<i>Outsourcing</i>	99	<i>Dynamic</i>
48	<i>Order management</i>	100	<i>Computer jock</i>
49	<i>Warehousing management</i>	101	<i>Manage customer relations</i>
50	<i>Integrated logistics</i>	102	<i>Ability to delegate</i>
51	<i>Forecasting</i>	103	<i>Personal grooming</i>
52	<i>Facilities location</i>		

Sumber: Thai dan Ibrahim (2012)

Tabel 2.43 Kompetensi Ahli Logistik Menurut Gammelgaard & Larson

No	Kompetensi	No	Kompetensi
1	<i>Ambition</i>	21	<i>Software knowledge</i>
2	<i>Critical reasoning</i>	22	<i>Spreadsheet abilities</i>
3	<i>Decision-making</i>	23	<i>Statistical analysis</i>
4	<i>Ethical awareness</i>	24	<i>Ability to see the "BIG PICTURE"</i>

Tabel 2.43 Kompetensi Ahli Logistik Menurut Gammelgaard & Larson

No	Kompetensi	No	Kompetensi
5	<i>Listening</i>	25	<i>Confidence</i>
6	<i>Motivation</i>	26	<i>Change management</i>
7	<i>Organizing</i>	27	<i>Conflict management</i>
8	<i>Presentation skills</i>	28	<i>Cross-functional awareness</i>
9	<i>Prioritizing</i>	29	<i>Foreign language</i>
10	<i>Problem solving</i>	30	<i>Knowledge of the industry</i>
11	<i>Self-directed learning</i>	31	<i>Leadership</i>
12	<i>Self-discipline</i>	32	<i>Negotiation</i>
13	<i>Speaking/ oral communication</i>	33	<i>Organizational culture awareness</i>
14	<i>Time management</i>	34	<i>Project management</i>
15	<i>Training</i>	35	<i>Selling</i>
16	<i>Writing/ written communication</i>	36	<i>Supply chain awareness</i>
17	<i>Database ability</i>	37	<i>Teamwork</i>
18	<i>IT system development</i>	38	<i>Knowledge of latest technology</i>
19	<i>Computer programming</i>	39	<i>knowledge of newest technique</i>
20	<i>Quantitative methods</i>		

Sumber: Gammelgaard & Larson (2001)

Dari hasil analisa kedua jurnal tersebut ditemukan kompetensi yang merupakan kompetensi irisan. Kompetensi tersebut sejumlah 17 dapat dilihat pada **Tabel 2.44**. Sehingga jumlah kompetensi manajer logistik yang dibutuhkan berdasarkan kedua jurnal tersebut adalah 125 kompetensi.

Tabel 2.44 Kompetensi Irisan

No	Kompetensi	No	Kompetensi
1	<i>Statistics</i>	10	<i>Written Communication</i>
2	<i>Computer science</i>	11	<i>Self-confidence</i>
3	<i>Speech Communication</i>	12	<i>Decision-making ability</i>
4	<i>Business ethics</i>	13	<i>Listen and empathize</i>
5	<i>Supply chain management</i>	14	<i>Ability to organize</i>
6	<i>Information system management</i>	15	<i>Foreign language</i>
7	<i>Oral communication</i>	16	<i>Train / Mentor</i>

Tabel 2.44 Kompetensi Irisan

No	Kompetensi	No	Kompetensi
8	<i>Time management</i>	17	<i>Ablitiy to motivate others</i>
9	<i>Negotiate</i>		

Sumber: Hasil olahan penulis (2016)

2.5 Penelitian Terdahulu

Pada tahap studi literatur, penulis telah melakukan *theoretical mapping* (pemetaan teori). Pada penelitian ini, jurnal acuan yang digunakan oleh penulis sejumlah 4 jurnal. Dari keempat jurnal tersebut, penulis melakukan pemetaan terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang dapat menunjang penulisan penelitian ini. Tujuan dilakukannya pemetaan ini adalah untuk mengumpulkan semua sumber dan menyeleksi penelitian yang sudah dipublikasikan, konsep, maupun teori untuk dapat menunjang suatu penelitian. Hasil pemetaan jurnal dapat dilihat pada **Tabel 2.45**. Dari hasil *theoretical mapping* yang dilakukan, penulis menemukan persamaan dalam tiap masing-masing penelitian terdahulu. Persamaan yang ditemukan yaitu:

1. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Thai & Ibrahim (2012) dengan penelitian yang dilakukan oleh Gammelgaard & Larson (2001) ditemukan terdapat 17 kompetensi ahli logistik dan rantai pasok yang sama. Kompetensi tersebut dapat dilihat pada **Tabel 2.44**.
2. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Williams & Currey, (1990) ditemukan bahwa kompetensi ahli logistik dan rantai pasok pada penelitian ini termasuk dalam kompetensi ahli logistik dan rantai pasok pada penelitian yang dilakukan oleh Gammelgaard & Larson (2001) dan Thai & Ibrahim (2012).
3. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Thai & Ibrahim (2012) dengan penelitian yang dilakukan oleh Gammelgaard & Larson (2001) ditemukan latar belakang yang sama yaitu: Menurut Closs (2000) salah satu tantangan utama untuk manajemen pada dekade selanjutnya adalah kelangkaan manajer rantai pasok yang terlatih.

Tabel 2.45 Theoretical Mapping Penelitian Terdahulu

Penulis	Tahun	Tujuan	Hasil Penelitian
Vinh V. Thai; Khairunnisa Binte Ibrahim; Vidya Ramani; Hong-Yuan Huang	2012	Mengekplorasi kompetensi apa saja yang esensial bagi manajer logistik di Singapura agar berhasil dimasa mendatang berdasarkan model <i>Business Logistics Management (BLM)</i> dan kompetensi baru yang disarankan.	Manajer logistik seharusnya memiliki 103 ketrampilan, pengetahuan, dan kemampuan (kompetensi). Dimana kompetensi manajemen adalah yang paling utama kemudian kompetensi logistik dan kompetensi bisnis.
Ramazan Erturgut; Serhat Soysekerci	2011	Mengevaluasi pentingnya pendidikan <i>Logistic Supply Chain Management (LSCM)</i> untuk manajer profesional pada sebuah perusahaan.	Pendidikan <i>Logistic Supply Chain Management (LSCM)</i> untuk manajer profesional merupakan hal yang penting dalam beberapa subjek.
Britta Gammelgaard; Paul D. Larson	2001	Melaporkan hasil penelitian terbaru mengenai kompetensi ahli logistik yang dibutuhkan untuk kebutuhan proses rantai pasok.	Kompetensi yang dibutuhkan oleh ahli logistik sejumlah 39. Dimana terdapat perbedaan persepsi antara pelajar dan praktisi mengenai skala kepentingan kompetensi tersebut.

Tabel 2.45 Theoretical Mapping Penelitian Terdahulu

Penulis	Tahun	Tujuan	Hasil Penelitian
Alan W. Williams; Peter Currey	1990	Menggolongkan atribut manajer logistik berdasarkan preferensi karyawan yang kemudian akan digunakan sebagai dasaran pembentukan kurikulum mata kuliah logistik untuk jurusan manajemen bisnis di Australia.	Para pekerja di Australia setuju bahwa atribut dari manajer logistik meliputi perpaduan dari: keahlian manajemen operasional dan interpersonal; keuangan dan kompetensi komputer; kemampuan analisis; dan pengalaman

Sumber: Hasil olahan penulis (2016)

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini penulis akan menjelaskan metodologi penelitian yang digunakan yang meliputi tahapan-tahapan proses penelitian atau urutan langkah yang harus dilakukan dalam melakukan penelitian.

3.1 Desain Penelitian

Pada penelitian kali ini, desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus dimana penulis melakukan analisis terhadap suatu kasus di perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menyusun sebuah kamus kompetensi dan mengidentifikasi kompetensi untuk pemangku jabatan pada Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area) pada perusahaan PT Barata Indonesia (Persero). Jabatan yang akan dijadikan objek penelitian yaitu pada **Tabel 3.1**.

Tabel 3.1 Jabatan/ Biro/ Bidang Objek Penulisan

Jabatan/ Biro/ Bidang	Jumlah
Manajer Biro Pengadaan	1 orang
Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area)	3 orang
Total	4 orang

Sumber: Hasil olahan penulis (2016)

3.2 Waktu dan Tempat Penelitian

Penulisan ini dilakukan dalam rentang waktu Februari 2016 hingga Juni 2016 di wilayah Kota Gresik. Penulisan dilaksanakan di perusahaan PT Barata Indonesia (Persero).

3.3 Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian yang digunakan adalah PT Barata Indonesia (Persero). Subjek penelitian yang digunakan sebagai sumber informasi saat pengumpulan data dan juga menjadi responden dari penelitian ini yaitu individu yang berperan dan bertanggung jawab pada Biro Pengadaan dan Bidang Komersial pada Divisi

Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area. Selain itu terdapat narasumber lain yaitu Manajer Sumber Daya Manusia dan Direktur Operasi.

3.4 Langkah-langkah Penelitian

Pada sub bab berikut ini berisikan penjelasan mengenai tahapan-tahapan penulisan. Tahap penulisan dimulai dari studi lingkungan, identifikasi *Job Description* dan *Job Specification*, menyusun Kamus Kompetensi Logistik dan Rantai Pasok, Validasi Hasil Rancangan Kamus Kompetensi, Menyusun Kompetensi untuk Setiap Jabatan, dan Validasi Hasil Rancangan Kompetensi Setiap Jabatan.

3.4.1 Studi Lingkungan

Langkah pertama yang dilakukan oleh penulis yaitu melakukan studi lingkungan. Penulisan ini dilakukan dalam rentang waktu Februari 2016 hingga Juni 2016 di wilayah Kota Gresik. Penulisan dilaksanakan di perusahaan PT Barata Indonesia (Persero). Pada tahap ini penulis melakukan identifikasi mengenai struktur organisasi dan visi / misi perusahaan. Data ini termasuk kedalam data primer. Data primer merupakan alternatif dari data sekunder. Data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh periset untuk menjawab masalah risetnya secara khusus (Istijanto, 2005). Data ini didapatkan melalui hasil wawancara dengan salah satu karyawan pada Divisi Sumber Daya Manusia di perusahaan serta hasil studi penulis yang bersumber dari data-data perusahaan. Tahapan ini dilakukan untuk memastikan agar kompetensi yang akan dirancang sesuai dengan strategi perusahaan.

3.4.2 Identifikasi *Job Description* dan *Job Specification*

Langkah kedua yaitu mempelajari *job description* atau *job specification* kondisi saat ini di perusahaan. Tujuan dari tahapan ini yaitu untuk mengetahui gambaran mengenai jabatan yang akan diteliti. Dengan mempelajari kedua hal tersebut maka dapat diketahui mengenai idektifikasi pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban pekerjaan dan pertanggung jawaban, spesifikasi pekerjaan atau informasi mengenai standar pekerjaan pada jabatan yang akan diteliti. Data *job description* dan *job specification* didapatkan melalui tahap wawancara dengan salah satu karyawan pada Divisi Sumber Daya Manusia dan hasil studi literatur dari data-

data perusahaan. Dengan mengetahui *job description* atau *job specification* jabatan dalam perusahaan dapat digunakan sebagai referensi serta acuan dalam penyusunan kompetensi logistik dan rantai pasok dalam perusahaan.

3.4.3 Menyusun Kompetensi Logistik dan Rantai Pasok

Langkah ketiga yaitu menyusun kompetensi pemangku jabatan bidang logistik dan rantai pasok berdasarkan studi literatur. Menurut Thai dan Ibrahim (2012) kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang manajer logistik sejumlah 103 kompetensi dimana kompetensi tersebut di kelompokkan menjadi 3 bagian, yaitu: *Business, Logistics, and Management* (BLM). Kerangka kompetensi ini sering disebut dengan kerangka BLM. Sedangkan menurut Gammelgaard & Larson (2001) hanya sejumlah 39 kompetensi saja yang dibutuhkan oleh ahli logistik dan rantai pasok. Dimana terdapat 17 kompetensi yang beririsan antara jurnal pertama dan jurnal kedua. Kompetensi-kompetensi tersebut dapat dilihat pada **Tabel 2.42-2.44**.

3.4.4 Validasi Hasil Rancangan Kompetensi Logistik dan Rantai Pasok

Langkah keempat yaitu melakukan validasi hasil penyusunan kompetensi dengan metode survei dan wawancara. Dalam proses ini, kompetensi-kompetensi yang termasuk tidak kritical dapat dihilangkan lebih awal sebelum melangkah dalam proses selanjutnya. Dalam survei ini penulis akan menggunakan skala *yes/no* dan *open question* untuk melakukan proses eliminasi serta penambahan kompetensi yang diperlukan oleh pemangku jabatan biro/bidang logistik dan rantai pasok pada perusahaan. Setelah melakukan proses survei, penulis melakukan validasi kembali dengan melakukan wawancara pada 2 (dua) pemangku jabatan. Pemangku jabatan yang akan melakukan validasi dapat dilihat dalam **Tabel 3.2**.

Tabel 3.2 Jabatan/ Biro/ Bidang Responden

Jabatan/ Biro/ Bidang	Jumlah
Manajer Biro Pengadaan	1 orang
Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area)	3 orang
Manajer Divisi Sumber Daya Manusia	1 orang
Ahli Logistik dan Rantai Pasok	1 orang

Tabel 3.2 Jabatan/ Biro/ Bidang Responden

Jabatan/ Biro/ Bidang	Jumlah
Total	6 orang

Sumber: Hasil olahan penulis (2016)

3.4.5 Menyusun Kamus Kompetensi Logistik dan Rantai Pasok

Setelah melakukan validasi Hasil Rancangan Kompetensi Logistik dan Rantai Pasok, langkah selanjutnya yaitu menyusun kamus kompetensi berdasarkan Kamus Kompetensi Spencer. Contoh hasil dari penyusunan kamus kompetensi dapat dilihat pada **Tabel 3.3**.

Tabel 3.3 Contoh Hasil Penyusunan Kamus Kompetensi

Kompetensi	: <i>Foreign language</i>
Definisi	: Kemampuan untuk berbicara, membaca literatur, dan mendengarkan percakapan dalam bahasa asing
Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
0	Tidak Relevan dan tidak mempunyai kompetensi
1	Mampu mengucapkan kata-kata dalam bahasa asing dengan baik dan benar, mengerti perintah khusus, peringatan, spesifikasi peralatan baik lisan maupun tulisan dalam bahasa asing, menulis kata-kata dalam bahasa asing dengan baik dan benar.
2	Mampu menulis kalimat-kalimat dalam bahasa asing, memahami pembicaraan pihak lain dalam bahasa asing, menterjemahkan bahasa asing kedalam bahasa Indonesia atau sebaliknya dengan perbendaharaan kata yang memadai, membuat perintah khusus, peringatan, dan spesifikasi peralatan bahasa asing.
3	Mampu berdialog dengan bahasa asing terstruktur dengan pihak lain, menulis surat, risalah, kesimpulan, dan artikel dalam bahasa asing dengan baik dan benar, bertindak sebagai penterjemah percakapan dua arah yang cepat, memahami literatur-literatur dalam bahasa asing.
4	Mampu membuat literatur-literatur dalam bahasa asing, berdialog lancar dengan banyak ungkapan dalam bahasa asing dengan banyak pihak, berpresentasi dengan lancar, baik dan benar dalam bahasa asing, berbicara dengan lancar dan dapat dimengerti dalam forum-forum internasional.

Sumber: Uun (2012)

3.4.6 Validasi Hasil Rancangan Kamus Kompetensi Logistik dan Rantai Pasok

Langkah keenam yaitu melakukan validasi hasil penyusunan kamus kompetensi logistik dan rantai pasok dalam perusahaan. Proses validasi ini dapat dilakukan melalui wawancara maupun *Focus Group Discussion* (FGD). Validasi ini berguna untuk memastikan bahwa kamus kompetensi yang sudah disusun sudah sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan.

3.4.7 Mengidentifikasi Level Kompetensi untuk Setiap Jabatan

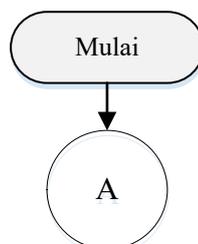
Langkah ketujuh yaitu mengidentifikasi level kompetensi untuk setiap pemangku jabatan pada Biro Pengadaan dan Bagian Komersial. Penyusunan kompetensi ini merupakan penyusunan kompetensi berdasarkan kamus kompetensi yang sudah dirancang sebelumnya. Jabatan yang akan dijadikan subjek pada tahap ini yaitu jabatan yang melakukan fungsi logistik dan rantai pasok perusahaan yang terdapat dalam **Tabel 3.1**.

3.4.8 Validasi Hasil Rancangan Kompetensi Setiap Jabatan

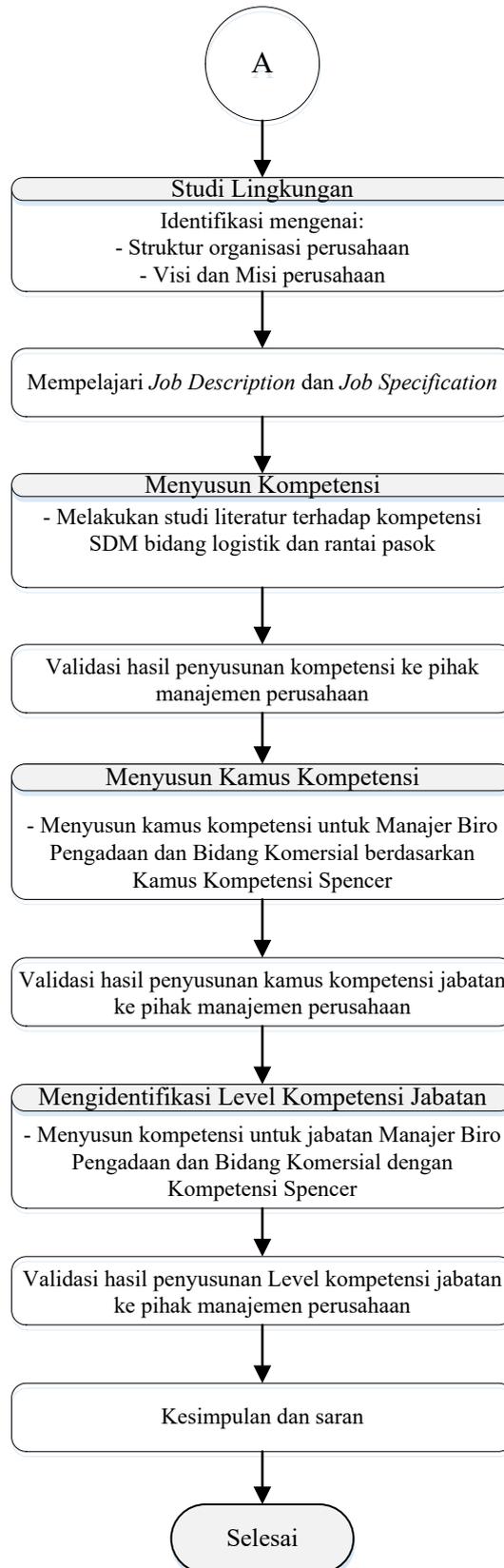
Langkah terakhir yaitu melakukan validasi terakhir untuk mengetahui apakah kamus kompetensi yang disusun sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Proses validasi ini dapat dilakukan melalui wawancara. Validasi ini berguna untuk memastikan bahwa rancangan kompetensi untuk setiap jabatan yang disusun sudah sesuai dengan kondisi kebutuhan perusahaan.

3.5 *Flowchart* Metodologi Penelitian

Berdasarkan penjabaran pada subbab sebelumnya, berikut adalah *flowchart* penulisan yang akan dilakukan penulis dari awal sampai dengan penarikan kesimpulan dan saran. Dapat dilihat pada **Gambar 3.1**.



Gambar 3.1 Flowchart Penulisan Penyusunan Kompetensi Logistik dan Rantai Pasok PT Barata Indonesia



Gambar 3.1 Flowchart Penulisan Penyusunan Kompetensi Logistik dan Rantai Pasok PT Barata Indonesia (lanjutan)

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dilakukan pembahasan mengenai pengumpulan data dan tahapan yang dilakukan terkait dengan pengolahan data yang bertujuan untuk menyusun data-data baru guna mencapai tujuan penelitian. Data-data yang ada didapatkan oleh penulis dengan metode survei dan wawancara dengan Manajer Sumber Daya Manusia, Manajer Biro Pengadaan, Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area) selama bulan Februari - Mei 2016. Rangkuman hasil wawancara dapat dilihat pada **Lampiran 4**.

4.1 Tahap Pengumpulan Data

Pada tahap pengumpulan data teknik yang digunakan yaitu observasi, wawancara, survei, dan studi literatur dari data-data perusahaan. Pengumpulan data memiliki tujuan untuk dapat menunjang penyelesaian permasalahan yang akan diselesaikan pada penelitian ini. Data-data yang sudah dikumpulkan akan dianalisis dan diuraikan secara sistematis.

4.1.1 Profil Perusahaan PT Barata Indonesia (Persero)

PT Barata Indonesia (Persero) berdiri pada tahun 1924 dengan nama NV Braat Machine-fabriek & Werf. Perusahaan ini didirikan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan perawatan pabrik gula. Kebijakan baru diambil pada tahun 1958 atas NV Braat Machinefabriek, mengubah hak kepemilikan serta bentuk hukum perusahaan menjadi PN Barata. Pada tanggal 19 Mei 1971, PN Barata kembali mengalami perubahan bentuk menjadi PT Barata Metalworks & Engineering. Bentuk hukum dan nama baru PT Barata merupakan konsekuensi kebijakan merger yang diambil atas PN Sabang Merauke dan PN Peprida. Tahun 1975 menandai awal baru bisnis PT Barata Indonesia (Persero) yang ditunjukkan dengan kontribusi dalam pembangunan peralatan pelabuhan, kebutuhan bandar udara, dan pembangkit listrik. Pada tahun 1998 PT Barata Indonesia (Persero) diresmikan sebagai anak perusahaan PT Bahana Pakarya Industri Strategis (Persero). Tiga tahun kemudian pemerintah menetapkan Barata Indonesia sebagai badan usaha milik negara dengan nama PT Barata Indonesia

(Persero) di bawah pengelolaan Kementerian BUMN. Perkembangan perusahaan yang pesat mendorong pemindahan pusat operasional PT Barata Indonesia (Persero) dari Surabaya ke Jl. Veteran 241, Gresik, pada tahun 2005. Fokus bisnis PT Barata Indonesia (Persero) lebih ditekankan pada produk pengecoran, manufaktur peralatan industri, dan EPC (*project base*). Untuk menghadapi tantangan ke depan, saat ini PT Barata Indonesia (Persero) telah berbenah dengan mengubah strategi bisnisnya secara bertahap dari *Job Shop* ke Serial. Perusahaan ini juga bekerjasama dengan perusahaan lain untuk mengembangkan bisnis investasi berbasis energi.

4.1.2 Visi, Misi, Slogan, dan Tujuan Perusahaan

Visi dari perusahaan PT Barata Indonesia (Persero) adalah “Menjadi perusahaan *foundry & metalworks*, dan *engineering procurement & construction* (EPC) yang tangguh.” Sedangkan slogan yang digunakan yaitu “We Value Commitments” yang memiliki makna bahwa PT Barata Indonesia (Persero) selalu menghargai dan menjunjung tinggi setiap komitmen yang telah ditetapkan.

Sedangkan misi Pada PT Barata Indonesia adalah:

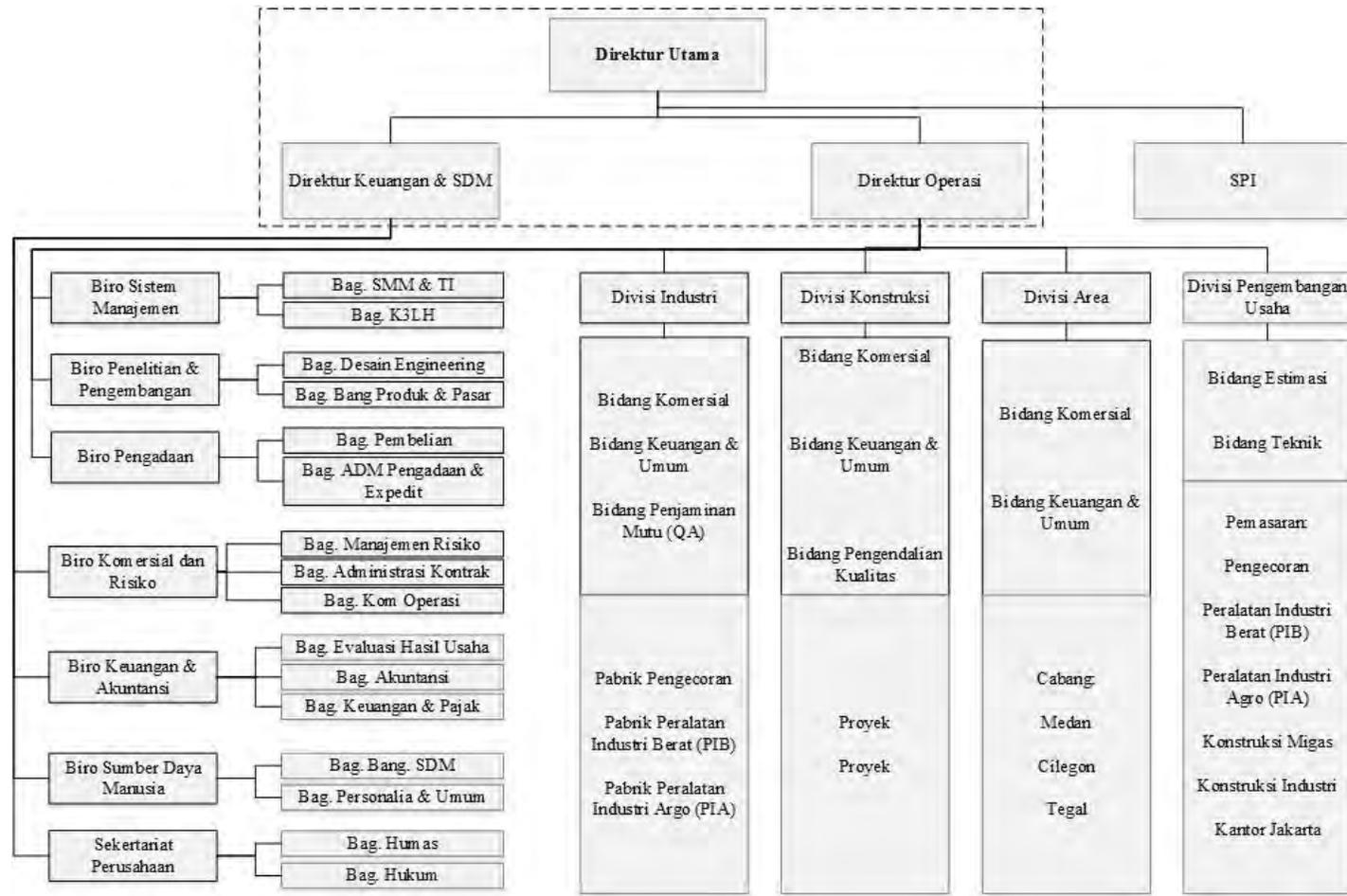
1. Menjalankan bisnis *foundry & metalworks*, peralatan & komponen industri transportasi, pertambangan, agro, minyak & gas dan pembangkit listrik, serta peralatan irigasi (*hydromechanical equipment*).
2. Menjalankan bisnis EPC di bidang industri agro, minyak & gas (tangki), serta pembangkit listrik.

Tujuan dari pengelolaan setiap bidang usaha PT Barata Indonesia (Persero) dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan sebagai berikut:

1. Memberikan produk dan layanan berkualitas prima kepada konsumen, untuk meningkatkan nilai perusahaan
2. Menjamin kesejahteraan dan meningkatkan kualitas karyawan
3. Memberikan keuntungan bagi pemegang saham
4. Mendukung kemandirian dan kemajuan industri nasional.

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi PT Barata Indonesia dapat dilihat pada **Gambar 4.1**.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Barata Indonesia (Persero)
Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia PT Barata Indonesia (Persero)

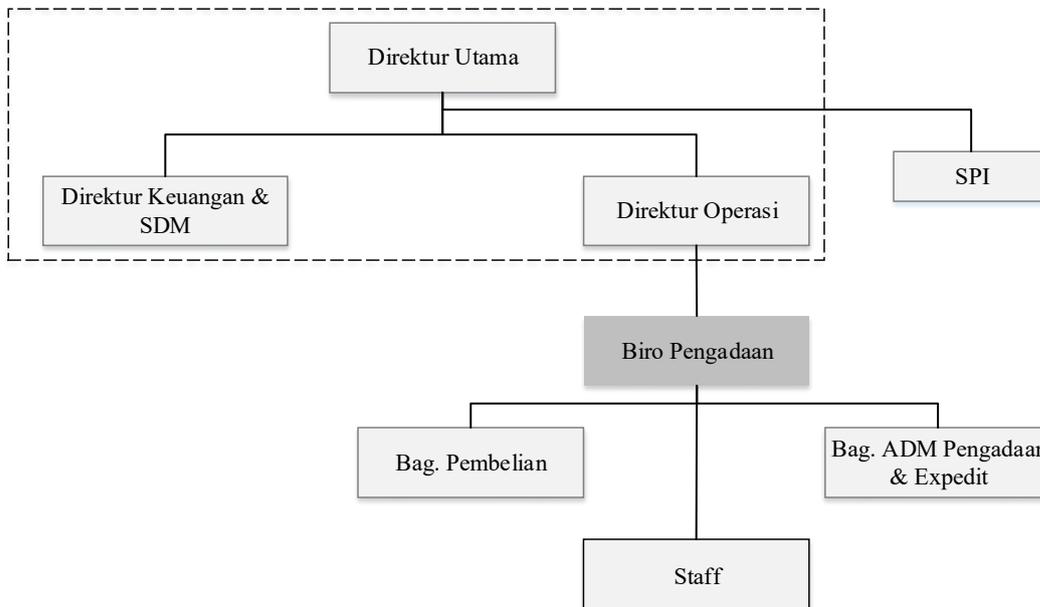
4.1.4 Tugas Pokok, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai tugas pokok, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dari Manajer Biro Pengadaan, Manajer Administrasi Pengadaan dan Expediting, Manajer Bagian Pembelian, dan Manajer Biro Komersial dan Risiko.

4.1.4.1 Manajer Biro Pengadaan

Tugas Pokok

Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengendalikan pemenuhan kebutuhan barang dan jasa produksi maupun non produksi serta melaksanakan pengadaannya sesuai spesifikasi yang telah ditentukan.



Gambar 4.2 Kedudukan Manajer Biro Pengadaan

Sumber: Hasil olahan penulis (2016)

Dalam melaksanakan tugas Manajer Biro Pengadaan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Operasi. Selain itu Manajer Biro Pengadaan juga mempertanggung jawabkan segala aktivitas dari bawahannya dalam rangka merealisasi programnya. Manajer Biro Pengadaan juga bekerja sama dengan satuan organisasi lain yang terkait.

Fungsi

Berikut adalah fungsi dari Manajer Biro Pengadaan:

1. Perencanaan dan pembelian kebutuhan material pokok, material bantu, yang nilainya material dan jasa sub kontraktor untuk menunjang kelancaran proses produksi pabrik / proyek dengan mempertimbangkan harga yang bersaing dan mutu yang baik.
2. Perencanaan dan pembelian kebutuhan non produksi.
3. Melakukan fungsi administrasi pengadaan dan expediting agar pengiriman tepat waktu.

Wewenang dan Tanggung Jawab

Berikut adalah wewenang dan tanggung jawab dari Manajer Biro Pengadaan:

1. Merencanakan dan melaksanakan pengadaan material utama, material bantu dan jasa pabrik serta proyek secara bulanan, triwulan, semester dan tahunan untuk memenuhi kebutuhan Divisi / Proyek / Cabang.
2. Memenuhi kebutuhan material utama, material bantu dan jasa yang dibutuhkan oleh pabrik / proyek secara efisien dan efektif dengan harga yang kompetitif, transparan dan akuntabel sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku.
3. Melaksanakan pakta integritas dalam rangka pengadaan barang dan jasa.
4. Melaksanakan pembinaan dan penilaian terhadap daftar rekanan mampu secara periodik (minimal dua kali setahun) sesuai prosedur ISO 9001-2008.
5. Melaksanakan evaluasi kinerja rekanan mampu yang telah memenuhi syarat untuk menjaga mutu material barang / jasa yang dibuat pemasok.
6. Melaksanakan permintaan penawaran harga dari beberapa pemasok sebelum mengadakan pengadaan barang / jasa dan memastikan tidak tergantung hanya kepada pemasok tunggal.
7. Mengupayakan peningkatan mutu yang menjadi tanggung jawab Pengadaan, melalui penerapan Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang / Jasa.
8. Melaksanakan pengadaan barang dan jasa sesuai dengan kebijakan pengadaan untuk:
 - a. Material utama / material pokok
 - b. Material import
 - c. Material bantu
 - d. Barang non produksi

- e. Jasa sub kontraktor
9. Membuat dan melaksanakan kontrak jangka panjang (LoI / MoU) dengan rekanan / pemasok untuk memenuhi kebutuhan material tertentu.
 10. Melaksanakan kerjasama / sinergi sesama BUMN dalam pengadaan barang dan jasa dalam rangka efisiensi usaha.
 11. Menyusun bahan dalam rangka penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Biro Pengadaan.
 12. Menyusun atau menyiapkan laporan kegiatan Biro Pengadaan dalam Manajemen Review bulanan, triwulan dan tahunan.
 13. Melaksanakan pengembangan metode, sistem dan prosedur kerja serta K3LH untuk lebih meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja.
 14. Mengusulkan pengadaan sumber daya manusia yang diperlukan serta Mutasi, Pendidikan dan Pelatihan bagi bawahannya kepada Biro SDM.
 15. Membina dan memotivasi bawahan serta mengambil tindakan bagi yang melanggar sesuai dengan peraturan yang berlaku.
 16. Melakukan proses penyiapan kader 'pengganti' (suksesi) pada satu level di bawahnya.
 17. Melaksanakan evaluasi kompetensi dan penilaian kinerja terhadap bawahan yang menjadi tanggungjawabnya sesuai dengan arah perkembangan perusahaan.
 18. Melaksanakan manajemen risiko semua aktivitas di lingkungan unit kerjanya.
 19. Melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh Direktur Operasi berkait dengan tugas dan tanggung jawabnya.

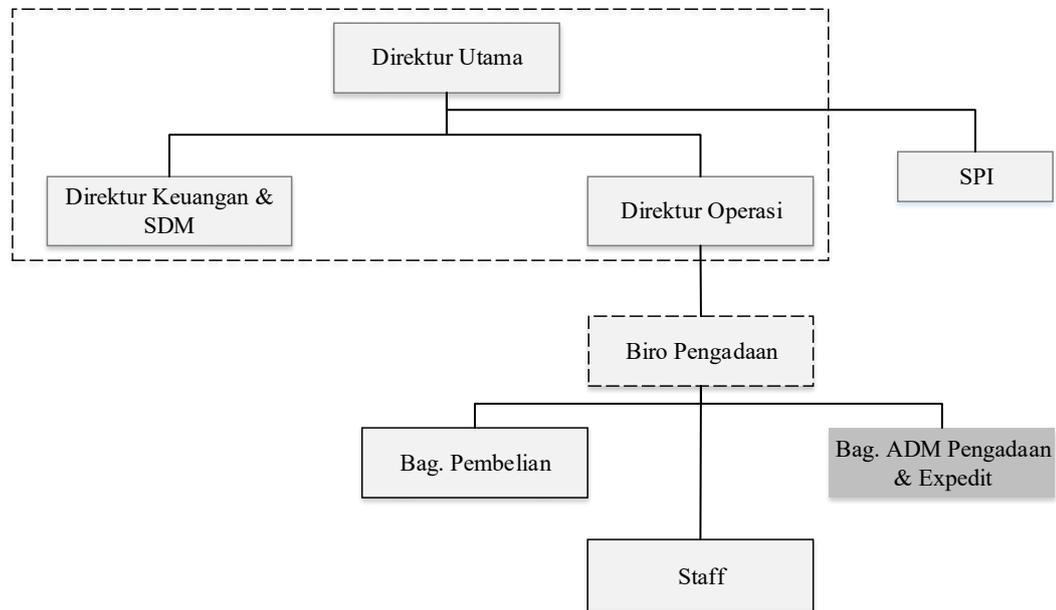
4.1.4.2 Manajer Administrasi Pengadaan dan Expediting

Tugas Pokok

Merencanakan, melaksanakan, mengendalikan kegiatan administrasi pengadaan barang / jasa dan melakukan expediting dalam rangka mendukung Divisi / Cabang / Proyek serta Barang / Jasa non produksi sesuai spesifikasi yang telah ditentukan.

Dalam melaksanakan tugas Manajer Administrasi Pengadaan dan Expediting bertanggung jawab langsung kepada Manajer Biro Pengadaan. Selain itu Manajer Administrasi Pengadaan dan Expediting mempertanggung jawabkan

segala aktivitas dari bawahannya dalam rangka merealisasi programnya. Manajer Administrasi Pengadaan dan Expediting juga melaksanakan tugasnya bekerja sama dengan satuan organisasi lain yang terkait.



Gambar 4.3 Kedudukan Manajer Administrasi Pengadaan dan Expediting

Sumber: Hasil olahan penulis (2016)

Fungsi

Berikut adalah fungsi dari Manajer Administrasi Pengadaan dan Expediting:

1. Pelaksanaan Administrasi Pengadaan barang / jasa produksi dan non produksi lokal maupun impor.
2. Pelaksanaan Expediting Pengadaan barang / jasa produksi non produksi lokal maupun impor.

Wewenang dan Tanggung Jawab

Berikut adalah wewenang dan tanggung jawab dari Manajer Administrasi Pengadaan dan Expediting:

1. Melaksanakan administrasi pengadaan dan expediting material utama, material bantu dan jasa pabrik serta proyek secara bulanan, triwulan, semester dan tahunan untuk memenuhi kebutuhan Divisi / Proyek / Cabang.

2. Melaksanakan administrasi dan penilaian terhadap daftar rekanan mampu secara periodik (minimal dua kali setahun) sesuai prosedur ISO 9001-2008.
3. Melaksanakan administrasi dan dokumentasi kinerja rekanan mampu yang telah memenuhi syarat untuk menjaga mutu material barang/jasa yang dibuat pemasok.
4. Mengupayakan peningkatan mutu yang menjadi tanggung jawab Pengadaan, melalui penerapan Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang / Jasa.
5. Melaksanakan administrasi pengadaan dan expediting barang dan jasa sesuai dengan kebijakan pengadaan untuk:
 - a. Material utama / material pokok
 - b. Material import
 - c. Material bantu
 - d. Barang non produksi
 - e. Jasa sub kontraktor
6. Menyiapkan administrasi kontrak jangka panjang (LoI / MoU) dengan rekanan / pemasok untuk memenuhi kebutuhan material tertentu.
7. Menyusun dan menjabarkan program kerja untuk pelaksanaan dan pengendalian kegiatan Administrasi Expediting.
8. Memberikan masukan dalam penetapan strategi dan penerapan sistem pengadaan bahan / barang beserta program kerjanya dalam melaksanakannya.
9. Menyiapkan dan menyelesaikan surat-surat perjanjian serta kegiatan administrasi lainnya dalam rangka pengadaan bahan / barang sesuai yang disepakati.
10. Menyiapkan, mengurus dan mengkoordinasikan penerimaan bahan / barang pesanan dengan pihak-pihak terkait baik intern maupun ekstern (Pemasok / Rekanan) agar sesuai spesifikasi dan jadwal yang ditetapkan.
11. Membina hubungan baik dengan pelanggan, Instansi Pemerintah, Swasta, Mitra Usaha lainnya dalam rangka pelaksanaan tugas.
12. Melaksanakan pengembangan metode, sistem, dan prosedur kerja serta K3LH untuk lebih meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.
13. Menyampaikan laporan berkala tentang Program kegiatan dan prestasi Bagian administrasi Pengadaan dan Expediting kepada Manajer Biro Pengadaan.

14. Melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh Manajer Biro Pengadaan berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya.

4.1.4.3 Bagian Pembelian

Tugas Pokok

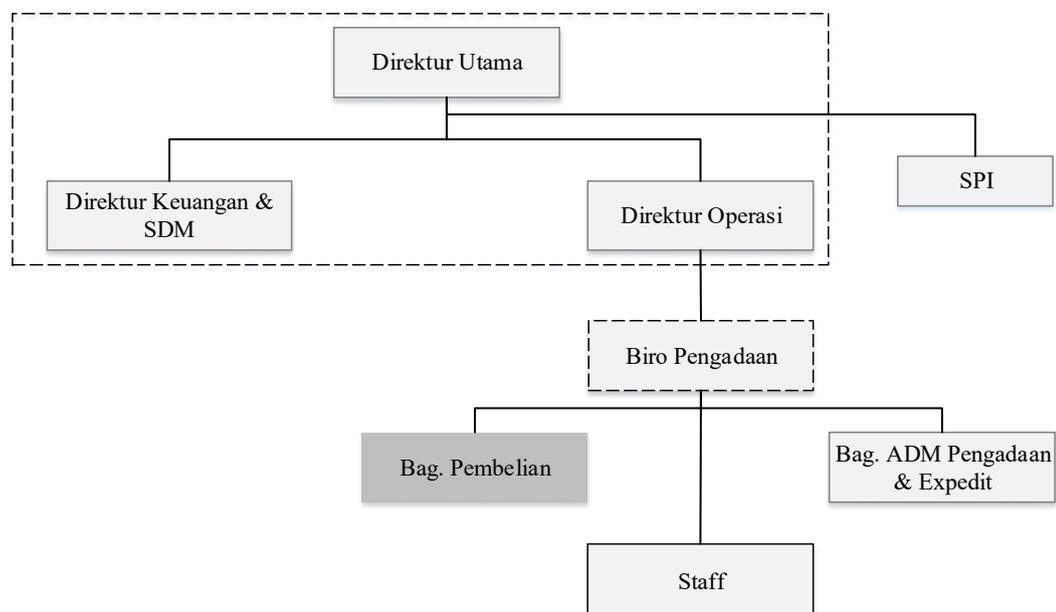
Merencanakan, melaksanakan, mengendalikan dan mengembangkan kegiatan pembelian barang / jasa dalam rangka mendukung Divisi/Cabang/Proyek serta pembelian barang/jasa non produksi sesuai spesifikasi yang telah ditentukan.

Dalam melaksanakan tugas Manajer Bagian Pembelian bertanggung jawab langsung kepada Manajer Biro Pengadaan. Selain itu Manajer Bagian Pembelian mempertanggung jawabkan segala aktivitas dari bawahannya dalam rangka merealisasi programnya. Manajer Bagian Pembelian juga melaksanakan tugasnya bekerja sama dengan satuan organisasi lain yang terkait.

Fungsi

Berikut adalah fungsi dari Manajer Bagian Pembelian:

1. Pelaksanaan Pembelian barang/jasa produksi lokal maupun impor.
2. Pelaksanaan Pembelian barang/jasa non produksi lokal maupun impor.



Gambar 4.4 Kedudukan Manajer Bagian Pembelian

Sumber: Hasil olahan penulis (2016)

Wewenang dan Tanggung Jawab

Berikut adalah wewenang dan tanggung jawab dari Manajer Bagian Pembelian:

1. Melaksanakan pembelian material utama, material bantu dan jasa pabrik serta proyek secara bulanan, triwulan, semester dan tahunan untuk memenuhi kebutuhan Divisi / Proyek / Cabang.
2. Mengupayakan peningkatan mutu yang menjadi tanggung jawab pembelian, melalui penerapan Pedoman Pelaksanaan Barang/Jasa.
3. Melaksanakan pembelian barang dan jasa sesuai dengan kebijakan pengadaan untuk: material utama / material pokok, material import, material bantu, barang non produksi, dan jasa sub kontraktor.
4. Menyiapkan kontrak jangka panjang (Lol / MoU) dengan rekanan/pemasok untuk memenuhi kebutuhan material tertentu.
5. Merencanakan kerjasama/sinergi sesama BUMN dalam pengadaan barang dan jasa dalam rangka efisiensi usaha.
6. Mencari informasi harga bahan / barang yang dibutuhkan baik secara langsung ataupun browsing melalui internet (*e-procurement*) guna mendapatkan harga yang kompetitif.
7. Menyiapkan dan melaksanakan tender dalam rangka pengadaan jasa sesuai ketentuan serta menghimpun laporan hasil pelelangan / tender tersebut.
8. Menyiapkan, mengurus, dan mengkoordinasikan pembelian bahan/barang pesanan dengan pihak-pihak terkait baik intern maupun ekstern (Pemasok/Rekanan) agar sesuai spesifikasi dan jadwal yang ditetapkan.
9. Menyusun dan menjabarkan program kerja untuk pelaksanaan dan pengendalian kegiatan pembelian barang/jasa.
10. Memberikan masukan dalam penetapan strategi dan penerapan sistem pengadaan bahan / barang beserta program kerjanya dan melaksanakannya.
11. Membina hubungan baik dengan pelanggan, Instansi Pemerintah, Swasta, Metra Usaha lainnya dalam rangka pelaksanaan tugas.
12. Menyampaikan laporan berkala tentang Program kegiatan dan prestasi Bagian Pembelian kepada Manajer Biro Pengadaan.

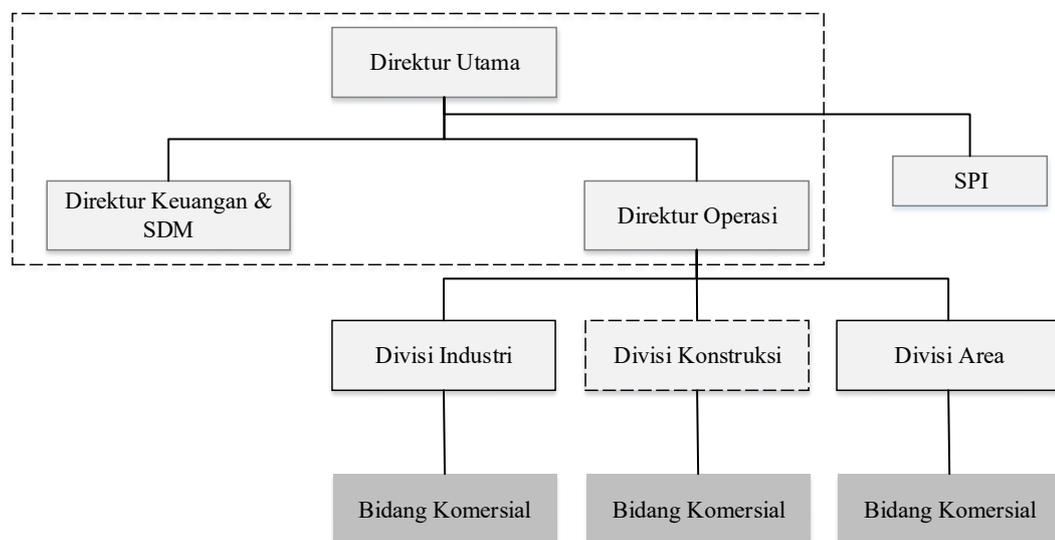
13. Melaksanakan pengembangan metode, sistem dan prosedur kerja serta K3LH untuk lebih meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.
14. Melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh Manajer Biro Pengadaan berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya.

4.1.4.4 Manajer Bidang Komersial

Tugas Pokok

Merencanakan, melaksanakan, mengendalikan dan mengembangkan kegiatan pembelian barang / jasa dalam rangka mendukung Divisi Industri, Divisi Area, dan Divisi Konstruksi serta pembelian barang/jasa non produksi sesuai spesifikasi yang telah ditentukan.

Dalam melaksanakan tugas Manajer Bidang Komersial Divisi bertanggung jawab langsung kepada Manajer Divisi terkait. Selain itu Manajer Bidang Komersial Divisi mempertanggung jawabkan segala aktivitas dari bawahannya dalam rangka merealisasi programnya. Manajer Bidang Komersial Divisi juga melaksanakan tugasnya bekerja sama dengan satuan organisasi lain yang terkait.



Gambar 4.5 Kedudukan Manajer Bidang Komersial

Sumber: Hasil olahan penulis (2016)

Fungsi

Berikut adalah fungsi dari Manajer Bidang Komersial Divisi:

1. Pelaksanaan Pembelian barang/jasa produksi lokal maupun impor.

2. Pelaksanaan Pembelian barang/jasa non produksi lokal maupun impor.

Wewenang dan Tanggung Jawab

Berikut adalah wewenang dan tanggung jawab dari Manajer Bidang Komersial Divisi:

1. Melaksanakan pembelian material utama, material bantu dan jasa pabrik serta proyek secara bulanan, triwulan, semester dan tahunan untuk memenuhi kebutuhan Divisi terkait.
2. Mengupayakan peningkatan mutu yang menjadi tanggung jawab pembelian, melalui penerapan Pedoman Pelaksanaan Barang/Jasa.
3. Melaksanakan pembelian barang dan jasa sesuai dengan kebijakan pengadaan untuk: material utama / material pokok, material import, material bantu, barang non produksi, dan jasa sub kontraktor.
4. Menyiapkan kontrak jangka panjang (Lol / MoU) dengan rekanan/pemasok untuk memenuhi kebutuhan material tertentu.
5. Merencanakan kerjasama/sinergi sesama BUMN dalam pengadaan barang dan jasa dalam rangka efisiensi usaha.
6. Mencari informasi harga bahan / barang yang dibutuhkan baik secara langsung ataupun browsing melalui internet (*e-procurement*) guna mendapatkan harga yang kompetitif.
7. Menyiapkan, mengurus, dan mengkoordinasikan pembelian bahan/barang pesanan dengan pihak-pihak terkait baik intern maupun ekstern (Pemasok/Rekanan) agar sesuai spesifikasi dan jadwal yang ditetapkan.
8. Menyusun dan menjabarkan program kerja untuk pelaksanaan dan pengendalian kegiatan pembelian barang/jasa.
9. Memberikan masukan dalam penetapan strategi dan penerapan sistem pengadaan bahan / barang beserta program kerjanya dan melaksanakannya.
10. Membina hubungan baik dengan pelanggan, Instansi Pemerintah, Swasta, Mitra Usaha lainnya dalam rangka pelaksanaan tugas.
11. Menyampaikan laporan berkala tentang Program kegiatan dan prestasi Bidang Komersial kepada Manajer Divisi terkait.
12. Melaksanakan pengembangan metode, sistem dan prosedur kerja serta K3LH untuk lebih meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.

13. Melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh Manajer Divisi terkait berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya.

4.1.5 Kompetensi Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Konstruksi, dan Area)

Pada subbab ini akan disajikan kompetensi yang dibutuhkan oleh Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area). Kompetensi ini didapatkan dari hasil studi literatur yang kemudian divalidasi menggunakan metode survei dan wawancara. Responden dari survei dan wawancara pada tahapan ini dapat dilihat pada **Tabel 3.2**. Pada **Tabel 4.1** adalah kompetensi yang sudah divalidasi melalui tahap survei dan wawancara.

Tabel 4.1 Kompetensi Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial

No	Kelompok Kompetensi	Kode	Kompetensi
1	Bisnis/ Business	BC-001	<i>Procurement</i> / Pengadaan
		BC-002	<i>International Business</i> / Bisnis Internasional
		BC-003	<i>Business and Government</i> / Bisnis dan Pemerintahan
		BC-004	<i>Risk Management</i> / Manajemen Risiko
		BC-005	<i>Statistics</i> / statistik
		BC-006	<i>Computer Science</i> / Ilmu Pengetahuan Komputer
		BC-007	<i>Information Systems Management</i> / Manajemen Sistem Informasi
		BC-008	<i>Microeconomics</i> / Mikroekonomi
		BC-009	<i>Business Law</i> / Hukum Bisnis
		BC-010	<i>Macroeconomics</i> / Makroekonomi
		BC-011	<i>Insurance and Real Estate</i> / Asuransi dan Perumahan
		BC-012	<i>Public Relations</i> / Humas
		BC-013	<i>Foreign Languages</i> / Bahasa Asing (Bahasa Inggris)

Tabel 4.1 Kompetensi Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial

No	Kelompok Kompetensi	Kode	Kompetensi
		BC-014	<i>Business History</i> / Sejarah Perusahaan
		BC-015	<i>Knowledge of Latest Technology</i> / Pengetahuan Teknologi Terbaru
		LC-001	<i>Inventory Management</i> / Manajemen Persediaan
2	Logistik/ <i>Logistic</i>	LC-002	<i>Order Management</i> / Manajemen Pemesanan
		LC-003	<i>Warehousing Management</i> / Manajemen Pergudangan
		LC-004	<i>Integrated Logistics</i> / Logistik Terintegrasi
		LC-005	<i>Forecasting</i> / Peramalan
		LC-006	<i>Transport & Traffic Management</i> / Manajemen Transportasi & Lalu Lintas
		LC-007	<i>Packaging</i> / Pengepakan
		LC-008	<i>Green Logistics</i>
		LC-009	<i>Project Management</i> / Manajemen Proyek
		LC-010	<i>Customer Service</i> / Pelayanan Pelanggan
		3	Manajemen/ <i>Management</i>
MC-002	<i>Interpersonal Relations</i> / Relasi Interpersonal		
MC-003	<i>Manage Supplier Relations</i> / Mengatur Relasi Pemasok		
MC-004	<i>Personal Integrity</i> / Integeritas Personal		
MC-005	<i>Oral Communication</i> / Komunikasi Lisan		
MC-006	<i>Innovation</i> / Inovasi		
MC-007	<i>Analytical Reasoning</i> / Penalaran Analitis		
MC-008	<i>Adapt to Change</i> / Adaptasi dengan perubahan		
MC-009	<i>Written Communication</i> / Komunikasi Tertulis		

Tabel 4.1 Kompetensi Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial

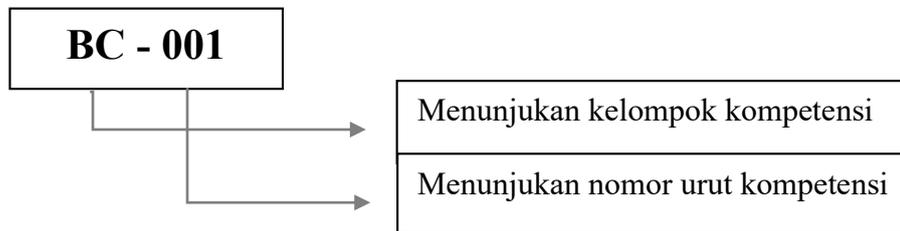
No	Kelompok Kompetensi	Kode	Kompetensi
		MC-010	<i>Personal Creativity</i> / Kreatifitas Personal
		MC-011	<i>Decision-making Ability</i>
		MC-012	<i>Persuasion</i> / Persuasi
		MC-013	<i>Ability to Motivate Others</i> / Kemampuan memotivasi orang lain
		MC-014	<i>Manage Customer Relations</i> / Mengatur Relasi Pelanggan
		MC-015	<i>Ability to Supervise Other</i> / Kemampuan untuk Mengawasi Orang Lain
		MC-016	<i>Self-confidence</i> / Kepercayaan Diri
		MC-017	<i>Listen and Empathize</i> / Mendengarkan dan Empati
		MC-018	<i>Ability to Plan and Organize</i> / Kemampuan Merencanakan dan Mengorganisasikan
		MC-019	<i>Teamwork</i> / Kerja sama
		MC-020	<i>Problem Solving</i> / Penyelesaian Masalah
		MC-021	<i>Self-directed learning</i>
		MC-022	<i>Conflict Management</i> / Manajemen Konflik
		MC-023	<i>Leadership</i> / Kepemimpinan
		MC-024	<i>Organizational Culture Awareness</i> / Kesadaran Budaya Organisasi

Sumber: Hasil olahan penulis (2016)

Berdasarkan tabel di atas, hasil validasi menunjukkan bahwa jumlah kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area) adalah 49 kompetensi. Dimana pada tahap studi literatur ditemukan bahwa kompetensi yang dibutuhkan sejumlah 125 kompetensi, namun setelah melakukan validasi tahap awal dengan menggunakan metode survei ditemukan bahwa kompetensi yang dibutuhkan sejumlah 95 kompetensi. Selanjutnya penulis melakukan validasi

kembali dengan metode wawancara kepada 2 (dua) orang responden pada jabatan Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial Divisi Konstruksi menghasilkan bahwa kompetensi yang dibutuhkan sejumlah 49 Kompetensi seperti yang tertera pada **Tabel 4.1**.

Setelah ditemukan kompetensi yang diperlukan, kemudian dilakukan proses pengelompokan dan pemberian kode pada tiap-tiap kompetensi. Pengelompokan dan pemberian kode dilakukan untuk mempermudah penulisan. Pengelompokan dilakukan berdasarkan studi literatur sebelumnya serta beberapa penyesuaian yang sudah disetujui oleh pihak perusahaan. Berikut adalah ketentuan pemberian kode yang digunakan:



BAB V

ANALISIS DATA

Pada bab ini akan dilakukan analisis dari hasil pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan pada tahapan sebelumnya. Hasil analisis yang ada didapatkan oleh penulis dengan metode wawancara dan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan Manajer Sumber Daya Manusia, Manajer Biro Pengadaan, Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area) selama bulan Mei 2016 – Juni 2016. Rangkuman hasil FGD dan wawancara dapat dilihat pada **Lampiran 4**.

5.1 Kelompok Kompetensi Jabatan

Kompetensi dapat dimaknai sebagai sebuah kemampuan dan karakteristik seorang karyawan yang dapat berupa pengetahuan, ketrampilan, nilai-nilai, keyakinan, motif dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dalam jabatannya. Tujuan dari kompetensi yaitu agar karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien. Sehingga kompetensi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kompetensi yang dibutuhkan dalam menjalankan sebuah jabatan, khususnya Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area) pada perusahaan PT Barata Indonesia.

Pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan melalui beberapa cara, seperti: pendidikan, pelatihan, seminar, dan kegiatan lainnya yang dapat menjurus pada peningkatan kualitas sikap / perilaku, kemampuan (*skill*), dan pengetahuan (*knowledge*).

Kompetensi Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area) pada perusahaan PT Barata Indonesia, dapat dibagi menjadi 3 (tiga) jenis, yaitu:

1. *Business-related competency*
2. *Logistics-related competency*
3. *Management-related competency*.

Business-related competency atau kompetensi yang berhubungan dengan bisnis, yaitu mengacu pada kemampuan ataupun pengetahuan yang baik secara

langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan bisnis (Murphy et al., 1991 dalam Thai & Ibrahim, 2012). Seiring dengan perkembangan zaman yang semakin pesat dan persaingan yang semakin ketat, ahli logistik dituntut untuk memiliki kemampuan diluar kemampuan logistik itu sendiri. Dengan adanya kemampuan bisnis yang dimiliki oleh ahli logistik dalam perusahaan dapat memberikan nilai tambah untuk performa perusahaan. Pada perusahaan PT Barata Indonesia terdapat 16 kompetensi bisnis yang dibutuhkan.

Logistics-related competency atau kompetensi yang berhubungan dengan logistik, yaitu kelompok kompetensi yang meliputi kemampuan dan pengetahuan yang penting untuk melakukan beragam fungsi-fungsi yang berhubungan dengan logistik (Murphy et al., 1991 dalam Thai & Ibrahim, 2012). Pada perusahaan PT Barata Indonesia terdapat 10 kompetensi logistik yang dibutuhkan.

Management-related competency atau kompetensi yang berhubungan dengan manajemen, yaitu tidak hanya kemampuan dan pengetahuan yang harus dikuasai oleh manajer tetapi juga karakter yang harus dimiliki untuk mendukung terciptanya manajer yang efektif. Pada perusahaan PT Barata Indonesia terdapat 24 kompetensi manajemen yang dibutuhkan.

5.2 Penentuan Level Kompetensi

Pada setiap jenis kompetensi akan diuraikan ke dalam beberapa level kompetensi atau tingkat kemampuan. Fungsi dari level ini yaitu sebagai pengukur kesenjangan antara setandar kompetensi suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki individu pada jabatan tersebut ataupun yang akan duduk pada jabatan tersebut. Selain itu level kompetensi digunakan untuk memberikan panduan untuk membuat deskripsi dari indikator perilaku kompetensi.

Dasar yang digunakan untuk tingkatan level tersebut menggunakan pola kamus Kompetensi Spencer yang memiliki tingkatan yang berbeda pada setiap kompetensi. Semakin tinggi level atau tingkat kecakapan kompetensi tidak selalu berarti lebih baik. Level ini dibuat untuk merefleksikan ekspresi dari intensitas, kelengkapan, maupun kompleksitas pada tiap masing-masing kompetensi (Spencer & Spencer, 1993).

Pada penelitian ini kamus kompetensi yang digunakan sebagian menyadur langsung dari Kamus Kompetensi Spencer untuk beberapa kompetensi yang serupa,

dengan berdasarkan persetujuan perusahaan. Sedangkan untuk kompetensi yang mengarah kepada kemampuan teknis, mengacu pada Kamus Kompetensi Spencer (lihat **Tabel 2.32**) dengan beberapa perubahan berdasarkan persetujuan perusahaan. Berikut adalah ketentuan level yang digunakan:

Tabel 5.1 Level Kompetensi Teknis

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	Dimensi A: Kedalam pengetahuan
1	Dasar. Sangat sederhana, tugas berulang yang dapat dipelajari dalam beberapa jam atau beberapa hari, seperti pekerja tidak terampil dengan tenaga.
2	Berketrampilan dasar. Memiliki variasi tugas yang bertipe beurutan, memerlukan latihan beberapa minggu untuk menguasainya, misalnya pekerjaan pembukaan sederhana, pekerja semi trampil dsb.
3	Berketrampilan tinggi. Mengerjakan tugas yang kompleks dan beragam, membutuhkan perencanaan yang teliti untuk mendapatkan hasil yang baik, biasanya membutuhkan pendidikan tertentu yang dilengkapi dengan praktek / latihan lapangan, biasanya dengan masa pendidikan dua sampai empat tahun, seperti programer komputer, akuntan dsb.
4	Profesional dasar. Mampu memberikan pengaturan dan pelayanan profesional kepada pihak lain. Biasanya membutuhkan pendidikan formal seperti kuliah atau gelar keprofesionalan lainnya atau berdasarkan pengalaman yang dimiliki seperti akuntan, insinyur, dokter, notaris dan lainnya.
5	Profesional menengah. Memberikan pelayanan spesialis dari suatu profesi secara lebih khusus. Biasanya memerlukan pendidikan yang intensif (seperti memperoleh gelar spesialis, master) yang disertai beberapa pengalaman langsung pada bidangnya, seperti dokter bedah, pengurus pajak, dan <i>senior manager</i> .

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Sumber Daya Manusia, level yang digunakan dalam menyusun kamus kompetensi hanya sampai level 5 (lima) dari 8 (delapan). Selain dari hasil wawancara, secara teoritis Manajer Biro Pengadaan merupakan manajer menengah atau *middle manager* dan Manajer Bidang Komersial merupakan Manajer Bawah (Lower Manager/ First-Line), sehingga kompetensi yang dibutuhkan hanya sampai level 5 (lima).

5.3 Penyusunan Kamus Kompetensi

Pada subbab ini akan diuraikan mengenai penyusunan kamus kompetensi jabatan Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area). Kamus kompetensi merupakan kumpulan dari

kompetensi yang sudah disusun, yang digunakan untuk menentukan tingkat kompetensi tiap jabatan.

Kamus Kompetensi ini dibuat berdasarkan hasil wawancara dan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan Manajer Biro Pengadaan, Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area) yang dilaksanakan pada 8 Juni 2016 – 30 Juni 2016.

Dalam kamus kompetensi terdapat beberapa elemen yang terdapat dalam tabel, yaitu:

1. Kompetensi

Merupakan kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu bidang pekerjaan tertentu. Satu jenis kompetensi terdiri dari 5 (lima) level atau tingkat kecakapan.

2. Definisi

Merupakan pengertian atau penjelasan mengenai kompetensi yang meliputi ruang lingkup, implementasi, dan informasi lain yang dapat menjelaskan pengertian kompetensi tersebut. Pada dasarnya definisi kompetensi merupakan pernyataan terbuka, tidak dibatasi, utamanya bahwa definisi tersebut mampu menjelaskan pengertian dari kompetensi tersebut.

3. Level

Atau disebut dengan tingkat kecakapan merupakan tingkat kompleksitas dari sebuah kompetensi. Terdapat 5 (lima) level kompetensi (bisa kurang maupun lebih) yang dinyatakan dalam masing-masing indikator perilaku berdasarkan ciri-ciri pada masing-masing tingkatan. Ciri-ciri yang ada dapat diperuntukkan berbagai tingkatan jabatan, seperti: spesialis, manajerial, maupun operator.

4. Indikator Perilaku

Merupakan hasil dari kompetensi yang menunjukkan bahwa suatu kemampuan telah dikuasai dengan baik. Indikator perilaku ini dibuat secara bertingkat dimulai dari yang paling sederhana sampai tingkat yang paling kompleks. Tetapi, jika tidak ada indikator perilaku sampai dengan level tertentu yang harus ditunjukkan dari suatu kompetensi, maka indikator perilaku tidak perlu diisi.

Hasil dari kamus kompetensi berikut ini akan menjabarkan kompetensi yang harus dimiliki oleh Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area). Dimana untuk mengetahui Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan untuk masing-masing kompetensi dapat dilihat pada bagian **Lampiran 3**. Untuk daftar kompetensi, kode, dan definisi yang digunakan di dalam penyusunan Kamus Kompetensi dapat dilihat pada **Tabel 5.2, Tabel 5.3 dan Tabel 5.4**.

5.3.1 *Business-related Competency*

Pada subbab ini akan dijabarkan kamus kompetensi yang mengacu pada kemampuan ataupun pengetahuan yang baik secara langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan bisnis. Berikut adalah **Tabel 5.2** yang berisikan daftar kompetensi tersebut:

Tabel 5.2 Daftar *Business-related Competency*

Kode	Kompetensi	Definisi
BC-001	<i>Procurement /</i> Pengadaan	Kemampuan dan pengetahuan dalam proses manajemen pengelolaan barang produksi maupun non produksi dalam perusahaan dengan menganalisis data pasar, kondisi pasar, serta memprediksi kondisi pasar.
BC-002	<i>International Business /</i> Bisnis Internasional	Kemampuan dan keahlian dalam mencari informasi terkait supplier / vendor secara internasional serta memahami aspek hukum dalam hubungan internasional.
BC-003	<i>Business and Government /</i> Bisnis dan Pemerintahan	Kemampuan, pengetahuan, dan keahlian dalam membangun aliansi strategis dan kesepakatan kerja sama melalui hubungan kemitraan dengan pemerintah untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan.
BC-004	<i>Risk Management /</i> Manajemen Risiko	Kemampuan, pengetahuan dan keahlian dalam menganalisis serta mengidentifikasi risiko terkait kegiatan operasional pengadaan barang produksi dan non produksi agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan aman, efektif, dan efisien.
BC-005	<i>Statistics /</i> statistik	Kemampuan untuk menuliskan, membaca, memahami, mengumpulkan, dan mengolah, serta menyajikan data dalam bentuk tabel, diagram, dll.

Tabel 5.2 Daftar *Business-related Competency*

Kode	Kompetensi	Definisi
BC-006	<i>Computer Science / Ilmu Pengetahuan Komputer</i>	Kemampuan untuk memanfaatkan / menggunakan aplikasi perkantoran (seperti: Microsoft Office) dan aplikasi internet (seperti: <i>browsing, email, download</i>) serta penggunaan fitur-fitur khusus dalam aplikasi tersebut.
BC-007	<i>Information Systems Management / Manajemen Sistem Informasi</i>	Kemampuan dan pengetahuan mengenai konsep dan hubungan dari proses bisnis dengan manajemen sistem informasi guna mendukung proses bisnis perusahaan.
BC-008	<i>Microeconomics / Mikroekonomi</i>	Kemampuan dalam memahami kebijakan pemerintah terkait dengan perusahaan dalam bidang ekonomi dan mampu melakukan analisis secara mikroekonomi.
BC-009	<i>Business Law / Hukum Bisnis</i>	Kemampuan dan pengetahuan dalam memahami aspek hukum / regulasi (Hukum Pidana, Hukum Perdata, dan Hukum Administrasi Negara) terkait dengan bisnis perusahaan.
BC-010	<i>Macroeconomics / Makroekonomi</i>	Kemampuan dalam memahami kebijakan pemerintah terkait dengan perusahaan dalam bidang ekonomi dan mampu melakukan analisis secara makroekonomi.
BC-011	<i>Insurance and Real Estate / Asuransi dan Perumahan</i>	Kemampuan dan pengetahuan terkait pengelolaan asuransi dan kepentingan perusahaan termasuk didalamnya asuransi mengenai aset dalam bentuk gedung dan bangunan.
BC-012	<i>Public Relations / Humas</i>	Kemampuan untuk menyebarkan informasi, sosialisasi, serta meningkatkan citra organisasi baik ke masyarakat umum (eksternal) maupun pegawai perusahaan (internal).
BC-013	<i>Foreign Languages / Bahasa Asing (Bahasa Inggris)</i>	Kemampuan untuk berbicara, membaca literatur, dan mendengarkan percakapan dalam Bahasa Inggris.
BC-014	<i>Business History / Sejarah Perusahaan</i>	Kemampuan dan pengetahuan untuk memahami awal mula berdirinya perusahaan serta perubahannya dari waktu ke waktu.
BC-015	<i>Knowledge of Latest Technology /</i>	Kemampuan untuk mencari informasi mengenai teknologi terbaru yang dapat digunakan dalam menjalankan tugas

Tabel 5.2 Daftar *Business-related Competency*

Kode	Kompetensi	Definisi
	Pengetahuan Teknologi Terbaru	dalam perusahaan agar dapat bekerja lebih efisien dan efektif.

Sumber: Hasil olahan penulis (2016)

5.3.2 *Logistic-related Competency*

Pada subbab ini akan dijabarkan kamus kompetensi yang meliputi kemampuan dan pengetahuan yang penting untuk melakukan beragam fungsi-fungsi yang berhubungan dengan logistik. Berikut **Tabel 5.3** yang berisikan kompetensi logistik tersebut:

Tabel 5.3 Daftar *Logistic-related Competency*

Kode	Kompetensi	Definisi
LC-001	<i>Inventory Management /</i> Manajemen Persediaan	Kemampuan dan pengetahuan dalam pengendalian jumlah persediaan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam hal perencanaan serta perhitungan <i>buffer stock</i> .
LC-002	<i>Order Management /</i> Manajemen Pemesanan	Kemampuan untuk melakukan pemesanan / pembelian dengan supplier / vendor dengan menggunakan pemilihan waktu yang paling tepat agar mendapatkan harga yang paling efisien.
LC-003	<i>Warehousing Management /</i> Manajemen Pergudangan	Kemampuan dan pengetahuan terkait pelaksanaan penerimaan, penyimpanan, perawatan, pengeluaran, pencatatan, dll dalam area pergudangan.
LC-004	<i>Integrated Logistics /</i> Logistik Terintegrasi	Kemampuan dan pengetahuan mengenai logistik yang terintegrasi untuk menciptakan proses logistik perusahaan yang efektif dan efisien.
LC-005	<i>Forecasting /</i> Peramalan	Kemampuan untuk dapat melakukan peramalan terkait harga barang dan kebutuhan persediaan barang pokok produksi maupun non produksi di dalam gudang.
LC-006	<i>Transport & Traffic Management /</i> Manajemen Transportasi & Lalu Lintas	Pengetahuan dan ketrampilan dalam melakukan pengelolaan moda transportasi baik melalui darat, air, maupun udara dengan memerhatikan medan yang harus di tempuh.
LC-007	<i>Packaging /</i> Pengepakan	Pengetahuan dan ketrampilan dalam melakukan pemilihan media pengepakan

Tabel 5.3 Daftar *Logistic-related Competency*

Kode	Kompetensi	Definisi
		dengan memerhatikan moda transportasi yang digunakan dan medan yang harus ditempuh.
LC-008	<i>Green Logistics</i>	Kemampuan dan pengetahuan dalam menerapkan konsep <i>green business</i> dalam proses logistik perusahaan.
LC-009	<i>Project Management / Manajemen Proyek</i>	Kemampuan, keahlian, dan pengetahuan dalam mengelola suatu proyek yang akan atau sedang dikerjakan dengan memahami aspek-aspek penting seperti: kinerja, waktu, biaya, mutu, dan keselamatan kerja, demi mendapatkan hasil yang optimal.
LC-010	<i>Customer Service / Pelayanan Pelanggan</i>	Kemampuan untuk membangun hubungan baik dengan pelanggan dan orang lain.

Sumber: Hasil olahan penulis (2016)

5.3.3 *Management-related Competency*

Pada subbab ini akan dijabarkan kamus kompetensi yang berhubungan dengan manajemen, tidak hanya kemampuan dan pengetahuan yang harus dikuasai oleh manajer tetapi juga karakter yang harus dimiliki untuk mendukung terciptanya manajer yang efektif. Berikut adalah **Tabel 5.4** yang berisikan daftar kompetensi tersebut:

Tabel 5.4 Daftar *Management-related Competency*

Kode	Kompetensi	Definisi
MC-001	<i>Negotiate / Negosiasi</i>	Kemampuan untuk bernegosiasi dengan pihak ketiga atau pihak luar perusahaan atas penawaran yang ditawarkan untuk mencapai kesepakatan dalam memenuhi kebutuhan barang produksi maupun non produksi.
MC-002	<i>Interpersonal Relations / Relasi Interpersonal</i>	Kemampuan untuk membangun hubungan kerja yang baik dengan orang lain dengan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab.
MC-003	<i>Manage Supplier Relations / Mengatur Relasi Pemasok</i>	Kemampuan untuk membina dan melakukan penilaian kinerja terhadap supplier / vendor dengan tujuan untuk meningkatkan nilai proses pengadaan

Tabel 5.4 Daftar *Management-related Competency*

Kode	Kompetensi	Definisi
		barang produksi maupun non produksi serta memperoleh supplier / vendor terbaik dalam pengadaan barang produksi maupun non produksi.
MC-004	<i>Personal Integrity /</i> Integeritas Personal	Kemampuan untuk bertindak konsisten dan menyelaraskan perilaku pribadi dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan.
MC-005	<i>Oral Communication /</i> Komunikasi Lisan	Kemampuan untuk menyampaikan informasi secara lisan dengan jelas dan dengan menggunakan tata bahasa yang baik dan benar untuk menerangkan sesuatu, mempengaruhi, dan meyakinkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
MC-006	<i>Innovation /</i> Inovasi	Kemampuan untuk menciptakan solusi alternatif dengan cara yang baru maupun berbeda melalui penerapan ilmu pengetahuan, informasi, ketrampilan, dan pengalaman dengan tujuan untuk melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien demi tercapainya tujuan perusahaan serta peningkatan kinerja.
MC-007	<i>Analytical Reasoning /</i> Penalaran Analitis	Kemampuan untuk mengidentifikasi, menguraikan, menghubungkan masalah, dan memahami situasi untuk menemukan solusi berdasarkan fakta, asumsi, logika, dan tingkat kepentingan dengan tujuan untuk mengambil langkah-langkah tindakan yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasi.
MC-008	<i>Adapt to Change /</i> Adaptasi dengan perubahan	Kemampuan menyesuaikan diri dengan adanya perubahan dan bekerja secara efektif pada berbagai unit kerja / kelompok berbeda.
MC-009	<i>Written Communication /</i> Komunikasi Tertulis	Kemampuan dan pengetahuan yang mempelajari cara mengelola data untuk membuat laporan bisnis yang bertujuan dalam pembuatan laporan bisnis agar dapat memberikan analisis mengenai kondisi bisnis perusahaan.
MC-010	<i>Personal Creativity /</i> Kreatifitas Personal	Mampu mengembangkan pemikiran-pemikiran serta ide-ide baru yang bersifat kreatif dengan tujuan untuk melakukan

Tabel 5.4 Daftar *Management-related Competency*

Kode	Kompetensi	Definisi
		perubahan-perubahan demi perkembangan organisasi.
MC-011	<i>Decision-making Ability</i>	Kemampuan untuk mengidentifikasi atas permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan serta menentukan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan.
MC-012	<i>Persuasion / Persuasi</i>	Kemampuan untuk membujuk, meyakinkan, dan mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut mau mendukung rencana yang ada.
MC-013	<i>Ability to Motivate Others / Kemampuan memotivasi orang lain</i>	Kemampuan untuk memotivasi orang lain serta mengembangkan potensi orang lain agar dapat bekerja lebih optimal.
MC-014	<i>Manage Customer Relations / Mengatur Relasi Pelanggan</i>	Kemampuan untuk mengelola interaksi antara perusahaan dan pelanggannya secara strategis dengan tujuan untuk memaksimalkan nilai konsumen bagi perusahaan.
MC-015	<i>Ability to Supervise Other / Kemampuan untuk Mengawasi Orang Lain</i>	Kemampuan untuk memerhatikan, mengawasi, dan menganalisis kinerja orang lain.
MC-016	<i>Self-confidence / Kepercayaan Diri</i>	Kemampuan untuk yakin pada kemampuan dan penilaian diri sendiri dalam melakukan pekerjaan dan memilih pendekatan yang efektif.
MC-017	<i>Listen and Empathize / Mendengarkan dan Empati</i>	Kemampuan untuk mendengarkan serta memahami hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan seperti perasaan, keinginan, atau pemikiran dari orang lain
MC-018	<i>Ability to Plan and Organize / Kemampuan Merencanakan dan Mengorganisasikan</i>	Kemampuan untuk menentukan sasaran, menentukan tujuan, menyusun rencana kerja, dan tindakan untuk unit kerja demi kelancaran pelaksanaan tugas / pekerjaan.
MC-019	<i>Teamwork / Kerja sama</i>	Kemampuan untuk menunjukkan adanya dorongan atau bekerja sama dengan orang lain baik dalam tim.
MC-020	<i>Problem Solving / Penyelesaian Masalah</i>	Kemampuan dalam memahami inti permasalahan serta menganalisis permasalahan tersebut dan mengembangkan solusi alternatif agar dapat memecahkan masalah tersebut.

Tabel 5.4 Daftar *Management-related Competency*

Kode	Kompetensi	Definisi
MC-021	<i>Self-directed learning</i>	Kemampuan dalam mengembangkan diri sendiri dengan melakukan proses belajar secara berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran agar pengetahuan terus berkembang untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
MC-022	<i>Conflict Management / Manajemen Konflik</i>	Kemampuan untuk menyelesaikan permasalahan dengan cara mengambil langkah-langkah untuk mengelola masalah yang dihadapi menuju arah yang produktif.
MC-023	<i>Leadership / Kepemimpinan</i>	Kemampuan untuk bersifat meyakinkan dalam bertindak, mampu mempersuasi, dan mendorong orang lain untuk meningkatkan kinerja.
MC-024	<i>Organizational Culture Awareness / Kesadaran Budaya Organisasi</i>	Kemampuan dalam memahami budaya dan tata nilai dalam sebuah perusahaan serta mempertahankannya agar tetap hidup.

Sumber: Hasil olahan penulis (2016)

5.4 Penyusunan Matriks *Job Competency Level*

Job Competency Level merupakan sebuah matriks yang menunjukkan level atau tingkat kecakapan pada suatu jabatan terhadap kompetensi yang sudah ditentukan. Matriks ini merupakan bentuk integrasi dari 3 (tiga) komponen, yaitu:

1. Kompetensi
2. Jabatan
3. Level kompetensi

Dalam menyusun *Job Competency Level*, metode yang digunakan adalah *deep interview* dengan jabatan terkait, Manajer Sumber Daya Manusia, dan salah satu dewan direksi yaitu Direktur Operasi. Sehingga penentuan tingkat kecakapan atau level kompetensi tergantung atas hasil wawancara dengan para ahli atau perwakilan dari setiap unit kerja yang diteliti untuk menentukan peran masing-masing jabatan terhadap kompetensi yang sudah ditentukan. Hasil dari penentuan *Job Competency Level* dapat dilihat pada **Tabel 5.5**.

Tabel 5.5 Matriks *Job Competency Level*

No	Kompetensi	Kode	Jabatan			
			Manajer Biro Pengadaan	Manajer Bidang Komersial Divisi Industri	Manajer Bidang Komersial Divisi Konstruksi	Manajer Bidang Komersial Divisi Area
1	<i>Procurement</i> / Pengadaan	BC-001	5	3	3	3
2	<i>International Business</i> / Bisnis Internasional	BC-002	5	1	1	1
3	<i>Business and Government</i> / Bisnis dan Pemerintahan	BC-003	1	-	-	-
4	<i>Risk Management</i> / Manajemen Risiko	BC-004	4	3	3	3
5	<i>Statistics</i> / statistik	BC-005	4	4	4	4
6	<i>Computer Science</i> / Ilmu Pengetahuan Komputer	BC-006	4	4	4	4
7	<i>Information Systems Management</i> / Manajemen Sistem Informasi	BC-007	1	1	1	1
8	<i>Microeconomics</i> / Mikroekonomi	BC-008	4	3	3	3
9	<i>Business Law</i> / Hukum Bisnis	BC-009	5	1	1	1
10	<i>Macroeconomics</i> / Makroekonomi	BC-010	1	1	1	1
11	<i>Insurance and Real Estate</i> / Asuransi dan Perumahan	BC-011	1	1	2	1
12	<i>Public Relations</i> / Humas	BC-012	4	-	-	-
13	<i>Foreign Languages</i> / Bahasa Asing (Bahasa Inggris)	BC-013	4	4	4	4

Tabel 5.5 Matriks Job Competency Level

No	Kompetensi	Kode	Jabatan				
			Manajer Biro Pengadaan	Manajer Bidang Komersial Divisi Industri	Manajer Bidang Komersial Divisi Konstruksi	Manajer Bidang Komersial Divisi Area	
14	<i>Business History / Sejarah Perusahaan</i>	BC-014	4	4	4	4	
15	<i>Knowledge of Latest Technology / Pengetahuan Teknologi Terbaru</i>	BC-015	3	3	3	3	
16	<i>Logistics-related Competencies</i>	<i>Inventory Management / Manajemen Persediaan</i>	LC-001	4	3	3	3
17		<i>Order Management / Manajemen Pemesanan</i>	LC-002	4	3	3	3
18		<i>Warehousing Management / Manajemen Pergudangan</i>	LC-003	1	3	2	2
19		<i>Integrated Logistics / Logistik Terintegrasi</i>	LC-004	2	2	2	2
20		<i>Forecasting / Peramalan</i>	LC-005	5	4	4	4
21		<i>Transport & Traffic Management / Manajemen Transportasi & Lalu Lintas</i>	LC-006	4	3	3	3
22		<i>Packaging / Pengepakan</i>	LC-007	3	3	3	3
23		<i>Green Logistics</i>	LC-008	2	2	2	2
24		<i>Project Management / Manajemen Proyek</i>	LC-009	1	1	1	1
25		<i>Customer Service / Pelayanan Pelanggan</i>	LC-010	2	1	1	1
26	<i>Management- Negotiate / Negosiasi</i>	MC-001	5	3	3	3	

Tabel 5.5 Matriks Job Competency Level

No	Kompetensi	Kode	Jabatan			
			Manajer Biro Pengadaan	Manajer Bidang Komersial Divisi Industri	Manajer Bidang Komersial Divisi Konstruksi	Manajer Bidang Komersial Divisi Area
27	<i>Interpersonal Relations /</i> Relasi Interpersonal	MC-002	3	3	3	3
28	<i>Manage Supplier Relations /</i> Mengatur Relasi Pemasok	MC-003	3	3	3	3
29	<i>Personal Integrity /</i> Integritas Personal	MC-004	3	3	3	3
30	<i>Oral Communication /</i> Komunikasi Lisan	MC-005	5	5	5	5
31	<i>Innovation /</i> Inovasi	MC-006	5	4	4	4
32	<i>Analytical Reasoning /</i> Penalaran Analitis	MC-007	5	5	5	5
33	<i>Adapt to Change /</i> Adaptasi dengan perubahan	MC-008	5	4	4	4
34	<i>Written Communication /</i> Komunikasi Tertulis	MC-009	3	3	3	3
35	<i>Personal Creativity /</i> Kreatifitas Personal	MC-010	5	5	5	5
36	<i>Decision-making Ability</i>	MC-011	5	5	5	5
37	<i>Persuasion /</i> Persuasi	MC-012	4	4	4	4
38	<i>Ability to Motivate Others /</i> Kemampuan memotivasi orang lain	MC-013	5	3	3	3
39	<i>Manage Customer Relations /</i> Mengatur Relasi Pelanggan	MC-014	2	-	-	-

Tabel 5.5 Matriks Job Competency Level

No	Kompetensi	Kode	Jabatan			
			Manajer Biro Pengadaan	Manajer Bidang Komersial Divisi Industri	Manajer Bidang Komersial Divisi Konstruksi	Manajer Bidang Komersial Divisi Area
40	<i>Ability to Supervise Other /</i> Kemampuan untuk Mengawasi Orang Lain	MC-015	4	3	3	3
41	<i>Self-confidence /</i> Kepercayaan Diri	MC-016	4	3	3	3
42	<i>Listen and Empathize /</i> Mendengarkan dan Empati	MC-017	5	2	2	2
43	<i>Ability to Plan and Organize /</i> Kemampuan Merencanakan dan Mengorganisasikan	MC-018	5	2	2	2
44	<i>Teamwork /</i> Kerja sama	MC-019	5	2	2	2
45	<i>Problem Solving /</i> Penyelesaian Masalah	MC-020	4	3	3	3
46	<i>Self-directed learning</i>	MC-021	5	4	4	4
47	<i>Conflict Management /</i> Manajemen Konflik	MC-022	5	4	4	4
48	<i>Leadership /</i> Kepemimpinan	MC-023	5	3	3	3
49	<i>Organizational Culture Awareness /</i> Kesadaran Budaya Organisasi	MC-024	2	2	2	2

Sumber: Hasil olahan penulis (2016)

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Kompetensi

Yth. Ibu/Bapak/Sdr.....

Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penelitian untuk penyusunan skripsi, bersama ini saya mohon bantuan Ibu/Bapak/Sdr bersedia menjadi responden dalam penelitian yang saya lakukan (angket terlampir).

Angket ini ditujukan untuk diisi oleh Ibu/Bapak/Sdr dengan menjawab seluruh pertanyaan yang telah disediakan. Saya mengharapkan jawaban yang Ibu/Bapak/Sdr berikan nantinya adalah jawaban obyektif agar diperoleh hasil maksimal. Perlu diketahui bahwa jawaban yang diberikan tidak akan mempengaruhi status dan jabatan Ibu/Bapak/Sdr, hanya jawaban yang obyektif dan realistislah yang saya perlukan.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengetahui kompetensi yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan logistik dan rantai pasok (Biro Pengadaan dan Bidang Komersial) pada perusahaan PT Barata Indonesia (Persero). Adapun judul penelitian ini adalah “Perancangan Kamus Kompetensi Jabatan Logistik dan Rantai Pasok Pada Perusahaan PT Barata Indonesia (Persero) Berdasarkan Kamus Kompetensi Spencer”.

Demikian surat pengantar ini disampaikan, atas perhatian serta partisipasi yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Surabaya,

Hormat saya,

(Andina Primadini Isnainia)

Mahasiswi Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)

No Hp : 082233743304

Email : and13na@gmail.com

I. Identitas Responden

Mohon Bapak/Ibu bersedia mengisi daftar isian berikut dengan cara menjawab pertanyaan yang tersedia sesuai dengan keadaan sebenarnya.

1. Nama :
2. Alamat :
3. Tlp/ No Hp :
4. Jabatan :
5. Pendidikan Terakhir :
(Sebutkan jurusannya)

II. Petunjuk Pengisian

1. Mohon dengan hormat untuk menjawab semua pertanyaan sesuai dengan pendapat Ibu/Bapak/Saudara, dengan cara memberi tanda centang (√) pada kotak jawaban dengan tujuan untuk mengetahui kompetensi yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan logistik dan rantai pasok (Biro Pengadaan dan Bidang Komersial) pada perusahaan PT Barata Indonesia (Persero).

Ya : jika kompetensi tersebut termasuk kedalam kompetensi inti (*core competence*)

Tidak : jika kompetensi tersebut tidak termasuk dalam kompetensi inti.

A. Bagian I (yes/no question)

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
1	<i>Regional planning</i> / Perencanaan regional	Kemampuan untuk melakukan perencanaan dan pengembangan departemen operasional untuk mendukung pencapaian strategi perusahaan		
2	<i>Procurement</i> / Pengadaan	Kemampuan dan pengetahuan dalam proses manajemen pengelolaan barang produksi maupun non produksi dalam perusahaan dengan menganalisis data pasar, kondisi pasar, serta memprediksi kondisi pasar.		
3	<i>Statistics</i> / statistik	Kemampuan untuk mengumpulkan, mengolah, serta merepresentasikan data dalam bentuk		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		tabel, diagram, dll		
4	<i>International Business</i> / Bisnis internasional	Kemampuan dan keahlian dalam mencari informasi terkait supplier / vendor secara internasional serta memahami aspek hukum dalam hubungan internasional.		
5	<i>Public relations</i> / Humas	Kemampuan untuk menyebarkan informasi, sosialisasi, serta meningkatkan citra organisasi baik ke masyarakat umum (eksternal) maupun pegawai perusahaan (internal).		
6	<i>Business and government</i> / Bisnis dan pemerintahan	Kemampuan, pengetahuan, dan keahlian dalam membangun aliansi		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		strategis dan kesepakatan kerja sama melalui hubungan kemitraan dengan pemerintah untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan.		
7	<i>Financial Management</i> / Manajemen finansial	Kemampuan untuk manajemen keuangan perusahaan		
8	<i>Human Resource Management</i> / Manajemen SDM	Kemampuan dalam manajemen sumber daya manusia		
9	<i>Business strategy</i> / Strategi bisnis	Kemampuan untuk menyusun strategi bisnis		
10	<i>Microeconomics</i> / Mikroekonomi	Kemampuan dalam memahami kebijakan pemerintah terkait dengan perusahaan dalam bidang ekonomi dan		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		mampu melakukan analisis secara mikroekonomi.		
11	<i>Business writing</i>	Kemampuan untuk menuliskan segala sesuatu yang berhubungan dengan bisnis secara tertulis		
12	<i>Business law / Hukum bisnis</i>	Kemampuan dan pengetahuan dalam memahami aspek hukum / regulasi (Hukum Pidana, Hukum Perdata, dan Hukum Administrasi Negara) terkait dengan bisnis perusahaan.		
13	<i>Computer science / Pengetahuan komputer</i>	Kemampuan untuk memanfaatkan / menggunakan aplikasi perkantoran (seperti: Microsoft		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		Office) dan aplikasi internet (seperti: browsing, email, download) serta penggunaan fitur-fitur khusus dalam aplikasi tersebut.		
14	<i>Transport Engineering / Teknik transportasi</i>	Kemampuan untuk merencanakan, mendesain fungsi, operasi dan manajemen fasilitas untuk seluruh mode transportasi untuk menunjang bisnis perusahaan		
15	<i>Strategic Planning / Perencanaan strategis</i>	Kemampuan untuk mendefinisikan dan menyusun strategi perusahaan		
16	<i>Multiculturalism / Multikulturalisme</i>	Kemampuan untuk memahami keragaman budaya setiap individu serta bagaimana		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		memanfaatkannya dalam pekerjaan		
17	<i>Business and society / Bisnis dan masyarakat</i>	Memiliki pengetahuan mengenai kondisi keterkaitan bisnis dengan lingkungan sosial		
18	<i>Labor relations / Hubungan antar pekerja</i>	Kemampuan untuk menjalin hubungan kerja antar karyawan dengan baik		
19	<i>Quality Management / Manajemen kualitas</i>	Kemampuan untuk mengawasi semua kegiatan dan tugas untuk mencapai tingkat keunggulan tertentu		
20	<i>Speech Communication / Pidato</i>	Kemampuan untuk berbicara di depan umum		
21	<i>Organizational psychology / Psikologis organisasi</i>	Kemampuan untuk memahami perilaku kinerja pada sebuah lingkungan kerja		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
22	<i>Industrial engineering</i> / Teknik Industri	Kemampuan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas proses bisnis		
23	<i>Macroeconomics</i> / Makroekonomi	Kemampuan dalam memahami kebijakan pemerintah terkait dengan perusahaan dalam bidang ekonomi dan mampu melakukan analisis secara mikroekonomi.		
24	<i>Production management</i> / Manajemen produksi	Kemampuan untuk merencanakan & mengontrol proses bisnis perusahaan		
25	<i>Business ethics</i> / Etika bisnis	Memiliki kemampuan untuk memahami dan mengaplikasikan prinsip-prinsip		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		moral dalam menjalankan bisnis		
26	<i>Foreign languages</i> / Bahasa asing	Kemampuan untuk berbicara, membaca literatur, dan mendengarkan percakapan dalam Bahasa Inggris.		
27	<i>Risk management</i> / Manajemen risiko	Kemampuan, pengetahuan dan keahlian dalam menganalisis serta mengidentifikasi risiko terkait kegiatan operasional pengadaan barang produksi dan non produksi agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan aman, efektif, dan efisien.		
28	<i>Electronic commerce</i> (e-commerce)	Kemampuan untuk menggunakan fasilitas		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		perdagangan produk dan jasa menggunakan jaringan komputer		
29	<i>Supply chain management</i> / Rantai pasok	Kemampuan untuk mengawasi, mengkoordinasikan, dan mengintegrasikan proses distribusi dari pemasok-produksen, produsen, pengecer, hingga pengecer-konsumen secara menyeluruh		
30	<i>Information systems management</i> / Manajemen sistem informasi	Kemampuan dan pengetahuan mengenai konsep dan hubungan dari proses bisnis dengan manajemen sistem informasi guna mendukung proses bisnis perusahaan.		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
31	<i>Accounting</i> / Akuntansi	Kemampuan untuk mencatat, mengklasifikasi, meringkas, mengolah dan menyajikan data, transaksi serta kejadian yang berhubungan dengan keuangan		
32	<i>Industrial sociology</i> / Sosiologi industri	Kemampuan untuk memotivasi dan mengidentifikasi perilaku dari pekerja di tempat kerja		
33	<i>General business administration</i> / Administrasi umum bisnis	Memiliki pengetahuan dan pemahaman administrasi umum perusahaan		
34	<i>Insurance and real estate</i> / Asuransi dan perumahan	Kemampuan dan pengetahuan terkait pengelolaan asuransi dan kepentingan		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		perusahaan termasuk didalamnya asuransi mengenai aset dalam bentuk gedung dan bangunan.		
35	<i>Business history</i> / Sejarah perusahaan	Memiliki pengetahuan dan pemahaman visi dan misi perusahaan		
37	<i>Economic Geography</i> / Geografi ekonomi	Kemampuan untuk melakukan pemetaan ekonomi		
38	<i>Quantitative methods</i> / metode kuantitatif	Kemampuan untuk menggunakan metode kuantitatif		
39	<i>Marketing management</i> / Manajemen pemasaran	Memiliki pengetahuan mengenai bagaimana mengelola pemasaran produk perusahaan		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
40	<i>Entrepreneurship</i>	Memiliki kemampuan untuk mengorganisasikan orang lain untuk kegiatan produktif		
41	<i>Green logistics</i>	Kemampuan dan pengetahuan dalam menerapkan konsep green business dalam proses logistik perusahaan.		
42	<i>International logistics</i> / Logistik internasional	Memiliki pengetahuan mengenai logistik secara internasional		
43	<i>Production scheduling</i> / Penjadwalan produksi	Kemampuan untuk mengatur dan menjadwalkan sistem produksi di dalam pabrik		
44	<i>Materials handling</i> / Pemindahan bahan	Memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai rute perpindahan barang		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		antar gudang di perusahaan		
45	<i>Logistics-related regulations</i> / Regulasi terkait logistik	Memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai peraturan-peraturan yang berhubungan dengan logistik		
46	<i>Inventory management</i> / Manajemen persediaan	Kemampuan dan pengetahuan dalam pengendalian jumlah persediaan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam hal perencanaan serta perhitungan buffer stock.		
47	<i>Outsourcing</i>	Memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai pemakaian tenaga kerja selain pegawai		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		tetap		
48	<i>Order management</i> / Manajemen pemesanan	Kemampuan untuk melakukan pemesanan / pembelian dengan supplier / vendor dengan menggunakan pemilihan waktu yang paling tepat agar mendapatkan harga yang paling efisien		
49	<i>Warehousing management</i> / Manajemen pergudangan	Kemampuan dan pengetahuan terkait pelaksanaan penerimaan, penyimpanan, perawatan, pengeluaran, pencatatan, dll dalam area pergudangan.		
50	<i>Integrated logistics</i> / Logistik integerasi	Kemampuan dan pengetahuan		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		mengenai logistik yang terintegrasi untuk menciptakan proses logistik perusahaan yang efektif dan efisien.		
51	<i>Forecasting</i> / Peramalan	Kemampuan untuk dapat melakukan peramalan terkait harga barang dan kebutuhan persediaan barang pokok produksi maupun non produksi di dalam gudang.		
52	<i>Facilities location</i> / Lokasi fasilitas	Memiliki pengetahuan dan pemahaman <i>layout</i> atau peletakan lokasi fasilitas-fasilitas dalam perusahaan		
53	<i>Purchasing</i> / Pembelian	Kemampuan untuk menyediakan		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		material untuk keperluan produksi dengan baik		
54	<i>Personnel movement / Pergerakan personal</i>	Memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai perkembangan sumber daya karyawan		
55	<i>Parts and service support / Support suku cadang dan layanan</i>	Memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai suku cadang dan perbaikan perlengkapan apabila terjadi kerusakan		
56	<i>Transport & traffic management / Manajemen transportasi & lalu lintas</i>	Pengetahuan dan ketrampilan dalam melakukan pengelolaan moda transportasi baik melalui darat, air,		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		maupun udara dengan memerhatikan medan yang harus di tempuh.		
57	<i>Salvage and scrap disposal / Pembuangan barang bekas dan skrap</i>	Kemampuan untuk mengelola sisa pembuangan dan skrap		
58	<i>Returns goods handling / Penanganan barang kembali</i>	Kemampuan untuk mengatasi kejadian pengembalian barang dari pelanggan karena ketidak sesuaian produk		
59	<i>Multimodalism/ Intermodalism</i>	Memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai multi sistem pemindahan barang menggunakan		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		transportasi darat & udara		
60	<i>Packaging / Pengepakan</i>	Pengetahuan dan ketrampilan dalam melakukan pemilihan media pengepakan dengan memerhatikan moda transportasi yang digunakan dan medan yang harus ditempuh.		
61	<i>Logistics information management / Manajemen informasi logistik</i>	Kemampuan untuk mengelola informasi yang berhubungan dengan logistik		
62	<i>Customer service / Pelayanan pelanggan</i>	Kemampuan untuk membangun hubungan baik dengan pelanggan dan orang lain.		
63	<i>Oral communication / Komunikasi lisan</i>	Kemampuan untuk menyampaikan informasi secara lisan dengan jelas		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		dan dengan menggunakan tata bahasa yang baik dan benar untuk menerangkan sesuatu, mempengaruhi, dan meyakinkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu.		
64	<i>Time management</i> / Manajemen waktu	Kemampuan untuk mengatur waktu		
65	<i>Innovation</i> / inovasi	Kemampuan untuk menciptakan solusi alternatif dengan cara yang baru maupun berbeda melalui penerapan ilmu pengetahuan, informasi, ketrampilan, dan pengalaman dengan tujuan untuk melaksanakan tugas		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		dengan efektif dan efisien demi tercapainya tujuan perusahaan serta peningkatan kinerja.		
66	<i>Analytical reasoning</i> / Penalaran analitis	Kemampuan untuk mengidentifikasi, menguraikan, menghubungkan masalah, dan memahami situasi untuk menemukan solusi berdasarkan fakta, asumsi, logika, dan tingkat kepentingan dengan tujuan untuk mengambil langkah-langkah tindakan yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasi.		
67	<i>Future threats</i> / <i>opportunities</i>	Kemampuan untuk memperkirakan ancaman di masa		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
	Ancaman masa depan / peluang	depan serta adanya peluang yang dapat diambil		
68	<i>Assertiveness</i> / Ketegasan	Kemampuan diri untuk menjadi pribadi yang tegas		
69	<i>Negotiate</i> / Negosiasi	Kemampuan untuk bernegosiasi dengan pihak ketiga atau pihak luar perusahaan atas penawaran yang ditawarkan untuk mencapai kesepakatan dalam memenuhi kebutuhan barang produksi maupun non produksi.		
70	<i>Adapt to change</i> / Menyesuaikan dengan perubahan	Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan		
71	<i>Written Communication</i> / Komunikasi tertulis	Kemampuan dan pengetahuan yang mempelajari cara		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		mengelola data untuk membuat laporan bisnis yang bertujuan dalam pembuatan laporan bisnis agar dapat memberikan analisis mengenai kondisi bisnis perusahaan.		
72	<i>Ability to supervise other</i> / Kemampuan untuk mengawasi orang lain	Kemampuan untuk memerhatikan, mengawasi, dan menganalisis kinerja orang lain.		
73	<i>Ability to implement</i> / Kemampuan mengimplementasikan	Kemampuan untuk menerapkan sesuatu yang baru ke dalam lingkungan kerja		
74	<i>Interpersonal relations</i> / Relasi interpersonal	Kemampuan untuk membangun hubungan baik antar manusia		
75	<i>Ability to plan</i> / Kemampuan berencana	Kemampuan untuk merencanakan sesuatu		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
76	<i>Manage supplier relations</i> / Mengatur relasi pemasok	Kemampuan untuk membina dan melakukan penilaian kinerja terhadap supplier / vendor dengan tujuan untuk meningkatkan nilai proses pengadaan barang produksi maupun non produksi serta memperoleh supplier / vendor terbaik dalam pengadaan barang produksi maupun non produksi.		
77	<i>Personal creativity</i> / Kreativitas personal	Mampu mengembangkan pemikiran-pemikiran serta ide-ide baru yang bersifat kreatif dengan tujuan untuk melakukan		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		perubahan-perubahan demi perkembangan organisasi.		
78	<i>Operational logistics tasks</i> / Tugas logistik operasional	Kemampuan untuk memahami dan menyelesaikan tugas yang berhubungan dengan operasional logistik		
79	<i>Non-verbal communication</i>	Kemampuan untuk menggunakan bahasa tubuh		
80	<i>Performance management</i> / Manajemen performansi	Kemampuan mengukur kinerja karyawan		
81	<i>Self-motivation</i>	Kemampuan untuk memotivasi diri sendiri		
82	<i>Self-confidence</i>	Kemampuan untuk yakin pada kemampuan dan penilaian diri sendiri dalam melakukan		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		pekerjaan dan memilih pendekatan yang efektif.		
83	<i>Decision-making ability</i>	Kemampuan untuk mengidentifikasi atas permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan serta menentukan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan.		
84	<i>Enthusiasm</i> / Antusiasme	Memiliki kepribadian yang selalu bersemangat		
85	<i>Managerial control</i> / Kontrol manajerial	Kemampuan untuk mengontrol kinerja karyawan agar sesuai dengan strategi perusahaan		
86	<i>Personal dressing</i>	Gaya berpakaian seseorang		
87	<i>Listen and empathize</i> / Mendengarkan dan empati	Kemampuan untuk mendengarkan serta memahami hal-hal		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		yang tidak diungkapkan dengan perkataan seperti perasaan, keinginan, atau pemikiran dari orang lain		
88	<i>Ability to organize</i> / Kemampuan mengatur	Kemampuan untuk mengatur sesuatu		
89	<i>Systems concept</i> / Konsep sistem	Kemampuan untuk mendesain & mengkonsep sebuah sistem		
90	<i>Recruit / hire</i>	Kemampuan untuk melekaukan seleksi karyawan yang dibutuhkan		
91	<i>Train / Mentor</i>	Kemampuan untuk melatih karyawan		
92	<i>Persuasion</i> / Persuasi	Kemampuan untuk membujuk, meyakinkan, dan mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut mau		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		mendukung rencana yang ada.		
93	<i>Personal integrity</i> / Integeritas personal	Kemampuan untuk bertindak konsisten dan menyelaraskan perilaku pribadi dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan.		
94	<i>Statesmanship</i>	Memiliki kepribadian yang bijaksana dan dihargai oleh orang lain		
95	<i>Outgoing personality</i> / Personaliti yang ramah	Memiliki kepribadian yang mudah bergaul dan bekerja sama (ramah)		
96	<i>Quantities jock</i> / Ahli kuantitas	Kemampuan untuk memperhitungkan jumlah (kuantitas)		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		stok barang		
97	<i>Ability to motivate others</i> / Kemampuan memotivasi orang lain	Kemampuan untuk memotivasi orang lain serta mengembangkan potensi orang lain agar dapat bekerja lebih optimal.		
98	<i>Dynamic</i> / Dinamis	Memiliki pola pikir yang dinamis		
99	<i>Computer jock</i> / Ahli komputer	Kemampuan dalam mengoperasikan komputer untuk kepentingan bisnis perusahaan		
100	<i>Manage customer relations</i> / Mengatur relasi pelanggan	Kemampuan untuk mengelola interaksi antara perusahaan dan pelanggannya secara strategis dengan tujuan untuk memaksimalkan nilai konsumen bagi perusahaan		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
101	<i>Ability to delegate</i> / Kemampuan mendelegasikan	Kemampuan untuk mendelegasikan		
102	<i>Personal grooming</i>	Cara berpenampilan		
103	<i>Ambition</i> / Ambisi	Memiliki sifat yang ambisius dalam hal positif		
104	<i>Critical reasoning</i> / Penalaran kritis	Kemampuan untuk melakukan penalaran kritis mengenai suatu hal		
105	<i>Presentation skills</i> / Kemampuan presentasi	Kemampuan berpresentasi dengan baik di depan publik		
106	<i>Prioritizing</i> / memprioritaskan	Kemampuan untuk menentukan skala kepentingan dalam pekerjaan		
107	<i>Problem solving</i> / Penyelesaian masalah	Kemampuan dalam memahami inti permasalahan serta menganalisis permasalahan tersebut dan		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		mengembangkan solusi alternatif agar dapat memecahkan masalah tersebut.		
108	<i>Self-directed learning</i>	Kemampuan dalam mengembangkan diri sendiri dengan melakukan proses belajar secara berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran agar pengetahuan terus berkembang untuk meningkatkan kinerja perusahaan.		
109	<i>Self-discipline</i>	Memiliki kepribadian dengan kedisiplinan diri yang baik		
10	<i>Database ability</i> / Kemampuan database	Kemampuan untuk mengelola database		
111	<i>Quantitative methods</i> / Metode kuantitatif	Kemampuan dalam bidang penelitian ilmiah yang		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		sistematis terhadap bagian-bagiannya serta hubungan-hubungannya		
112	<i>Software knowledge</i> / Pengetahuan software	Memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai perangkat lunak yang dapat dimanfaatkan dalam bidang logistik		
113	<i>Spreadsheet abilities</i> / Kemampuan lembar kerja	Kemampuan untuk menggunakan program aplikasi komputer interaktif untuk organisasi dan analisis data dalam bentuk table (contoh: Excel)s		
114	<i>Ability to see the "BIG PICTURE"</i> / Kemampuan melihat "gambar besar"	Kemampuan untuk melihat sebuah masalah secara keseluruhan		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
115	<i>Change management</i> / Manajemen perubahan	Kemampuan untuk membantu transisi individu, tim kerja, atau organisasi dari sebuah kondisi ke arah tujuan yang diinginkan		
116	<i>Conflict management</i> / Manajemen konflik	Kemampuan untuk menyelesaikan permasalahan dengan cara mengambil langkah-langkah untuk mengelola masalah yang dihadapi menuju arah yang produktif.		
117	<i>Cross-functional awareness</i> / Kesadaran lintas fungsional	Memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai pentingnya lintas fungsi, yaitu bahwa setiap departemen		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		saling berpengaruh		
118	<i>Knowledge of the industry</i> / Pengetahuan industri	Memiliki pengetahuan dan pemahaman mendalam mengenai perusahaan		
119	<i>Leadership</i> / Kepemimpinan	Kemampuan untuk bersifat meyakinkan dalam bertindak, mampu mempersuaf, dan mendorong orang lain untuk meningkatkan kinerja.		
120	<i>Organizational culture awareness</i> / Kesadaran budaya organisasi	Kemampuan dalam memahami budaya dan tata nilai dalam sebuah perusahaan serta mempertahankannya agar tetap hidup.		
121	<i>Project management</i> / Manajemen proyek	Kemampuan, keahlian, dan		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
		pengetahuan dalam mengelola suatu proyek yang akan atau sedang dikerjakan dengan memahami aspek-aspek penting seperti: kinerja, waktu, biaya, mutu, dan keselamatan kerja, demi mendapatkan hasil yang optimal.		
122	<i>Selling</i> / Penjualan	Kemampuan untuk menjual produk kepada pelanggan		
123	<i>Teamwork</i> / Kerja tim	Kemampuan untuk menunjukkan adanya dorongan atau bekerja sama dengan orang lain baik dalam tim		
124	<i>Knowledge of latest technology</i> /	Kemampuan untuk mencari informasi mengenai teknologi		

No	Kompetensi	Pengertian	Ya	Tidak
	Pengetahuan teknologi terbaru	terbaru yang dapat digunakan dalam menjalankan tugas dalam perusahaan agar dapat bekerja lebih efisien dan efektif.		
125	<i>knowledge of newest technique</i> / Pengetahuan teknik terbaru	Memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai teknik terbaru yang dapat dimanfaatkan dalam pekerjaan		

B. BAGIAN II (*Open Question*)

Pada bagian ini silahkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dibawah ini.

1. Apakah terdapat kompetensi lain yang dibutuhkan oleh perusahaan namun belum disebutkan pada tabel di atas? Jika iya, menurut anda apa saja kompetensi yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan logistik dan rantai pasok pada perusahaan PT Barata Indonesia?

No	Kompetensi	Definisi
1		
2		
3		

Terimakasih

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 2 : Hasil Survei

No	Kompetensi	Responden						Jumlah
		001	002	003	004	005	006	
1	<i>Procurement /</i> Pengadaan	1	1	1	1	1	1	6
2	<i>International Business /</i> Bisnis internasional	1	1	1	1	1	1	6
3	<i>Business and government /</i> Bisnis dan pemerintahan	1	1	1	1	1	1	6
4	<i>Risk management /</i> Manajemen risiko	1	1	1	1	1	1	6
5	<i>Supply chain management /</i> Rantai pasok	1	1	1	1	1	1	6
6	<i>Logistics-related regulations /</i> Regulasi terkait logistik	1	1	1	1	1	1	6
7	<i>Inventory management /</i> Manajemen persediaan	1	1	1	1	1	1	6
8	<i>Order management /</i> Manajemen pemesanan	1	1	1	1	1	1	6
9	<i>Warehousing management /</i> Manajemen pergudangan	1	1	1	1	1	1	6
10	<i>Integrated logistics /</i> Logistik integerasi	1	1	1	1	1	1	6
11	<i>Forecasting /</i> Peramalan	1	1	1	1	1	1	6
12	<i>Transport & traffic management /</i> Manajemen transportasi & lalu lintas	1	1	1	1	1	1	6
13	<i>Logistics information management /</i> Manajemen informasi logistik	1	1	1	1	1	1	6
14	<i>Customer service /</i> Pelayanan pelanggan	1	1	1	1	1	1	6
15	<i>Negotiate /</i> Negosiasi	1	1	1	1	1	1	6
16	<i>Interpersonal relations /</i> Relasi interpersonal	1	1	1	1	1	1	6
17	<i>Manage supplier relations /</i> Mengatur relasi pemasok	1	1	1	1	1	1	6
18	<i>Personal integrity /</i> Integeritas personal	1	1	1	1	1	1	6

No	Kompetensi	Responden						Jumlah
		001	002	003	004	005	006	
19	<i>Spreadsheet abilities /</i> Kemampuan lembar kerja	1	1	1	1	1	1	6
20	<i>Knowledge of the industry /</i> Pengetahuan industri	1	1	1	1	0	1	5
21	<i>Teamwork /</i> Kerja sama	1	0	1	1	1	1	5
22	<i>Regional planning /</i> Perencanaan regional	1	1	1	1	0	1	5
23	<i>Statistics /</i> statistik	1	1	1	1	0	1	5
24	<i>Public relations /</i> Humas	1	1	0	1	1	1	5
25	<i>Computer science /</i> Pengetahuan komputer	1	1	1	1	0	1	5
26	<i>Production management /</i> Manajemen produksi	1	1	1	1	0	1	5
27	<i>Business ethics /</i> Etika bisnis	0	1	1	1	1	1	5
28	<i>Foreign languages /</i> Bahasa asing	1	1	1	1	0	1	5
29	<i>Electronic commerce (e-commerce)</i>	0	1	1	1	1	1	5
30	<i>Information systems management /</i> Manajemen sistem informasi	1	1	0	1	1	1	5
31	<i>Materials handling /</i> Pemandahan bahan	0	1	1	1	1	1	5
32	<i>Outsourcing</i>	1	0	1	1	1	1	5
33	<i>Facilities location /</i> Lokasi fasilitas	1	1	1	1	0	1	5
34	<i>Purchasing /</i> Pembelian	1	1	1	1	0	1	5
35	<i>Parts and service support /</i> Support suku cadang dan layanan	1	1	1	1	0	1	5
36	<i>Analytical reasoning /</i> Penalaran analitis	1	1	1	1	0	1	5
37	<i>Returns goods handling /</i> Penanganan barang kembali	1	1	1	1	0	1	5
38	<i>Multimodalism/ Intermodalism</i>	1	1	1	1	0	1	5
39	<i>Packaging /</i> Pengepakan	1	1	1	1	0	1	5

No	Kompetensi	Responden						Jumlah
		001	002	003	004	005	006	
40	<i>Oral communication / Komunikasi lisan</i>	1	1	1	1	0	1	5
41	<i>Time management / Manajemen waktu</i>	1	1	0	1	1	1	5
42	<i>Innovation / inovasi</i>	1	1	0	1	1	1	5
43	<i>Analytical reasoning / Penalaran analitis</i>	1	1	1	1	0	1	5
44	<i>Future threats / opportunities / Ancaman masa depan / peluang</i>	1	1	1	1	0	1	5
45	<i>Adapt to change / Menyesuaikan dengan perubahan</i>	1	1	1	1	0	1	5
46	<i>Written Communication / Komunikasi tertulis</i>	1	1	1	1	0	1	5
47	<i>Ability to implement / Kemampuan mengimplementasikan</i>	1	1	1	1	0	1	5
48	<i>Ability to plan / Kemampuan berencana</i>	1	1	1	1	0	1	5
49	<i>Personal creativity / Kreatifitas personal</i>	1	1	1	1	0	1	5
50	<i>Operational logistics tasks / Tugas logistik operasional</i>	1	1	0	1	1	1	5
51	<i>Self-motivation</i>	1	1	1	1	0	1	5
52	<i>Decision-making ability</i>	1	1	1	1	0	1	5
53	<i>Enthusiasm / Antusiasme</i>	1	1	1	1	0	1	5
54	<i>Managerial control / Kontrol manajerial</i>	1	1	1	1	0	1	5
55	<i>Persuasion / Persuasi</i>	1	1	1	1	0	1	5
56	<i>Quantities jock / Ahli kuantitas</i>	1	1	1	1	0	1	5
57	<i>Ability to motivate others / Kemampuan memotivasi orang lain</i>	1	1	1	1	0	1	5
58	<i>Dynamic / Dinamis</i>	1	1	1	1	0	1	5
59	<i>Computer jock / Ahli komputer</i>	1	0	1	1	1	1	5
60	<i>Manage customer relations /</i>	1	1	1	1	0	1	5

No	Kompetensi	Responden						Jumlah
		001	002	003	004	005	006	
	Mengatur relasi pelanggan							
61	<i>Ability to delegate /</i> Kemampuan mendelegasikan	1	1	1	1	0	1	5
62	<i>Prioritizing /</i> memprioritaskan	1	1	0	1	1	1	5
63	<i>Problem solving /</i> Penyelesaian masalah	1	1	1	1	1	0	5
64	<i>Self-directed learning</i>	1	1	1	1	1	0	5
65	<i>Self-discipline</i>	1	1	0	1	0	1	4
66	<i>Software knowledge /</i> Pengetahuan software	1	1	0	1	0	1	4
67	<i>Conflict management /</i> Manajemen konflik	0	1	1	0	1	1	4
68	<i>Leadership /</i> Kepemimpinan	1	1	0	1	0	1	4
69	<i>Organizational culture awareness /</i> Kesadaran budaya organisasi	1	1	0	1	0	1	4
70	<i>Project management /</i> Manajemen proyek	1	1	0	1	0	1	4
71	<i>Knowledge of latest technology /</i> Pengetahuan teknologi terbaru	1	0	1	1	0	1	4
72	<i>knowledge of newest technique /</i> Pengetahuan teknik terbaru	1	1	0	1	0	1	4
73	<i>Business strategy /</i> Strategi bisnis	1	1	0	1	0	1	4
74	<i>Microeconomics /</i> Mikroekonomi	1	1	0	1	0	1	4
75	<i>Business law /</i> Hukum bisnis	1	1	0	1	0	1	4
76	<i>Transport Engineering /</i> Teknik transportasi	1	1	0	1	0	1	4
77	<i>Business and society /</i> Bisnis dan masyarakat	1	1	0	1	0	1	4
78	<i>Speech Communication /</i> Pidato	1	1	0	1	0	1	4
79	<i>Industrial engineering /</i> Teknik Industri	1	1	0	1	0	1	4
80	<i>Macroeconomics /</i> Makroekonomi	1	1	0	1	0	1	4
81	<i>Industrial sociology /</i> Sosiologi industri	1	1	0	1	0	1	4

No	Kompetensi	Responden						Jumlah
		001	002	003	004	005	006	
82	<i>Insurance and real estate / Asuransi dan perumahan</i>	1	1	0	1	0	1	4
83	<i>Business history / Sejarah perusahaan</i>	1	1	0	1	0	1	4
84	<i>Marketing management / Manajemen pemasaran</i>	1	0	1	1	0	1	4
85	<i>Green logistics</i>	1	1	0	1	0	1	4
86	<i>International logistics / Logistik internasional</i>	0	1	1	0	1	1	4
87	<i>Assertiveness / Ketegasan</i>	1	1	0	1	1	0	4
88	<i>Ability to supervise other / Kemampuan untuk mengawasi orang lain</i>	1	0	1	1	1	0	4
89	<i>Self-confidence</i>	0	1	1	1	1	0	4
90	<i>Personal dressing</i>	1	1	1	1	0	0	4
91	<i>Listen and empathize / Mendengarkan dan empati</i>	1	1	1	1	0	0	4
92	<i>Ability to organize / Kemampuan mengatur</i>	1	1	1	1	0	0	4
93	<i>Statesmanship</i>	1	1	1	1	0	0	4
94	<i>Outgoing personality / Personaliti yang ramah</i>	1	1	1	1	0	0	4
95	<i>Personal grooming</i>	1	1	1	1	0	0	4
96	<i>Ambition / Ambisi</i>	0	1	1	0	0	1	3
97	<i>Critical reasoning / Penalaran kritis</i>	0	1	0	1	0	1	3
98	<i>Presentation skills / Kemampuan presentasi</i>	0	1	0	1	0	1	3
99	<i>Database ability / Kemampuan database</i>	1	0	0	1	1	0	3
100	<i>Ability to see the "BIG PICTURE" / Kemampuan melihat "gambar besar"</i>	1	1	0	1	0	0	3
101	<i>Change management / Manajemen perubahan</i>	1	0	1	1	0	0	3
102	<i>Cross-functional awareness / Kesadaran lintas fungsional</i>	1	1	0	1	0	0	3

No	Kompetensi	Responden						Jumlah
		001	002	003	004	005	006	
103	<i>Selling / Penjualan</i>	1	1	0	1	0	0	3
104	<i>Strategic Planning / Perencanaan strategis</i>	1	1	0	1	0	0	3
105	<i>Accounting / Akuntansi</i>	1	1	0	1	0	0	3
106	<i>General business administration / Administrasi umum bisnis</i>	1	1	0	1	0	0	3
107	<i>Production scheduling / Penjadwalan produksi</i>	1	1	0	1	0	0	3
108	<i>Personnel movement / Pergerakan personal</i>	0	0	0	0	1	1	2
109	<i>Salvage and scrap disposal / Pembuangan barang bekas dan skrap</i>	1	0	0	1	0	0	2
110	<i>Non-verbal communication</i>	0	1	1	0	0	0	2
111	<i>Performance management / Manajemen performansi</i>	0	0	1	1	0	0	2
112	<i>Financial Management / Manajemen finansial</i>	1	0	0	1	0	0	2
113	<i>Human Resource Management / Manajemen SDM</i>	0	0	0	0	0	1	1
114	<i>Business writing</i>	0	0	0	0	0	1	1
115	<i>Labor relations / Hubungan antar pekerja</i>	0	1	0	0	0	0	1
116	<i>Quality Management / Manajemen kualitas</i>	0	1	0	0	0	0	1
117	<i>Organizational psychology / Psikologis organisasi</i>	0	1	0	0	0	0	1
118	<i>Economic Geography / Geografi ekonomi</i>	0	1	0	0	0	0	1
119	<i>Entrepreneurship</i>	0	0	0	0	1	0	1
120	<i>Train / Mentor</i>	0	1	0	0	0	0	1
121	<i>Quantitative methods / Metode kuantitatif</i>	0	1	0	0	0	0	1
122	<i>Multiculturalism / Multikulturalisme</i>	0	1	0	0	0	0	1

No	Kompetensi	Responden						Jumlah
		001	002	003	004	005	006	
123	<i>Quantitative methods / metode kuantitatif</i>	0	0	1	0	0	0	1
124	<i>Systems concept / Konsep sistem</i>	0	0	0	0	0	0	0
125	<i>Recruit / hire</i>	0	0	0	0	0	0	0

Dari 125 Kompetensi yang ada, didapatkan 95 kompetensi yang dibutuhkan dari hasil survei. Jumlah 95 kompetensi ini diambil dari jumlah median dari reponden yang setuju yaitu: 6 (enam), 5 (lima), dan 4 (empat).

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 3 : Kamus Kompetensi Jabatan

Kode	: BC - 001
Kompetensi	: <i>Procurement / Pengadaan</i>
Definisi	: Kemampuan dan pengetahuan dalam proses manajemen pengelolaan barang produksi maupun non produksi dalam perusahaan dengan menganalisis data pasar, kondisi pasar, serta memprediksi kondisi pasar.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu memahami jenis data yang diperlukan dalam proses pencarian barang produksi maupun non produksi. - Mengetahui perencanaan kebutuhan pengadaan barang baik dalam jangka waktu pendek maupun panjang. - Memahami prinsip dasar dalam menganalisis kondisi pasar dalam mencari material seperti: harga, moda transportasi, dll.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menyusun perencanaan kebutuhan pengadaan barang baik dalam jangka waktu pendek maupun panjang.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menganalisis perencanaan kebutuhan pengadaan barang baik dalam jangka waktu pendek maupun panjang. - Mampu melakukan pengelolaan data / grafik untuk menganalisis kondisi pasar dalam proses pencarian barang produksi maupun non produksi.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu memberikan rekomendasi berdasarkan hasil analisis perencanaan kebutuhan pengadaan barang produksi maupun non produksi. - Mampu menganalisis faktor-faktor utama yang memengaruhi perubahan harga barang.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menjadi konsultan internal dalam hal pencarian serta pengolahan data pasar, dan analisis kondisi pasar dalam hal kegiatan pengadaan barang produksi dan non produksi.

Kode	: BC - 002
Kompetensi	: <i>International Business / Bisnis Internasional</i>
Definisi	: Kemampuan dan keahlian dalam mencari informasi terkait supplier / vendor secara internasional serta memahami aspek hukum dalam hubungan internasional.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mampu mencari informasi terkait vendor/ supplier tidak hanya berasal dari industri lokal saja namun juga industri luar negeri serta mengetahui hukum-hukum terkait yang berlaku.
2	- Mampu memahami regulasi terkait hubungan internasional dengan vendor / supplier serta mampu menganalisis vendor / supplier tersebut terkait masalah harga, transportasi, dan regulasi (kontrak).
3	- Mampu menganalisis vendor / supplier luar negeri yang menguntungkan dan mampu memenuhi kebutuhan perusahaan dalam proses pengadaan barang produksi maupun non produksi.
4	- Mampu merekomendasikan vendor / supplier luar negeri yang menguntungkan baik dari segi biaya, transportasi, dan kemudahan regulasi, serta mampu memenuhi kebutuhan perusahaan dalam proses pengadaan barang produksi maupun non produksi.
5	- Mampu menjadi konsultan internal perusahaan dalam pemilihan vendor / supplier luar negeri.

Kode	: BC - 003
Kompetensi	: <i>Business and Government / Bisnis dan Pemerintahan</i>
Definisi	: Kemampuan, pengetahuan, dan keahlian dalam membangun aliansi strategis dan kesepakatan kerja sama melalui hubungan kemitraan dengan pemerintah untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mampu memahami prinsip dasar serta strategi pengelolaan hubungan kemitraan dengan pemerintah. - Mampu mencari informasi terkait kebutuhan pemerintah.
2	- Memahami teknik dalam mengarahkan hubungan kemitraan dengan pemerintah agar menghasilkan keuntungan sesuai dengan yang sudah di rencanakan oleh perusahaan.
3	- Mampu melakukan analisis terhadap kebutuhan pemerintahan yang dapat dijadikan peluang proyek oleh pihak perusahaan.
4	- Mampu menjalin kerjasama kemitraan dengan pemerintah untuk mencapai tujuan perusahaan.
5	- Mampu menjadi konsultan internal terkait pengelolaan hubungan kemitraan dengan pemerintah.

Kode	: BC - 004
Kompetensi	: <i>Risk Management / Manajemen Risiko</i>
Definisi	: Kemampuan, pengetahuan dan keahlian dalam menganalisis serta mengidentifikasi risiko terkait kegiatan operasional pengadaan barang produksi dan non produksi agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan aman, efektif, dan efisien.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mampu memahami berbagai risiko dan bahaya yang dapat terjadi dalam kegiatan operasional pengadaan barang produksi maupun non produksi.
2	- Mampu mengidentifikasi serta menganalisis berbagai risiko dan bahaya yang dapat terjadi dalam kegiatan operasional pengadaan barang dan jasa. - Mampu menentukan solusi alternatif dari risiko-risiko yang kemungkinan akan terjadi.
3	- Mampu menentukan prioritas risiko dan bahaya yang akan terjadi dalam proses pengadaan produksi maupun non produksi. - Mampu menentukan solusi alternatif yang paling efektif dan efisien dari risiko-risiko yang akan terjadi.
4	- Mampu melakukan evaluasi secara periodik mengenai proses identifikasi risiko dan bahaya yang kemungkinan akan terjadi dalam proses pengadaan barang produksi dan non produksi.
5	- Mampu melakukan inovasi dalam hal metode pengelolaan risiko dan bahaya yang kemungkinan akan terjadi dalam proses pengadaan barang produksi dan non produksi.

Kode	: BC - 005
Kompetensi	: <i>Statistic / statistik</i>
Definisi	: Kemampuan untuk menuliskan, membaca, memahami, mengumpulkan, dan mengolah, serta menyajikan data dalam bentuk tabel, diagram, dll.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Memiliki pengetahuan dasar dalam hal penyajian data statistik.
2	- Mampu mamahami data statistik yang disajikan dalam bentuk tabel, diagram dll.
3	- Mampu menganalisis data statistik yang disajikan dalam bentuk tabel, diagram, dll sebagai salah satu faktor dalam pengambilan keputusan, seperti: membaca trend harga pasar untuk mengetahui perubahan harga pasar mendatang.
4	- Mampu memberikan rekomendasi dalam melakukan penyusunan strategi berdasarkan hasil analisis data statistik yang ada.
5	- Mampu menuliskan laporan analisis data serta rekomendasi kepada atasan dalam bentuk data statistik, seperti: laporan penulisan efisiensi bagian pengadaan berbanding dengan RAB (Rencana Anggaran Bulanan).

Kode	: BC - 006
Kompetensi	: <i>Computer Science / Ilmu Pengetahuan Komputer</i>
Definisi	: Kemampuan untuk memanfaatkan / menggunakan aplikasi perkantoran (seperti: Microsoft Office) dan aplikasi internet (seperti: <i>browsing, email, download</i>) serta penggunaan fitur-fitur khusus dalam aplikasi tersebut.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mampu memahami penggunaan aplikasi-aplikasi dalam Ms. Office dan aplikasi internet untuk perusahaan.
2	- Mampu mengaplikasikan penggunaan Microsoft Office dalam melakukan penulisan laporan maupun penugasan di dalam perusahaan.
3	- Mampu mengaplikasikan penggunaan Microsoft Office dan melakukan surfing, browsing, email, dll tuntuk memenuhi penugasan di perusahaan.
4	- Mampu menggunakan aplikasi-aplikasi Microsoft Office dan internet dengan memanfaatkan fitur khusus.
5	- Mampu untuk mencoba menggunakan aplikasi perkantoran selain Microsoft Office yang dapat mendukung kinerja karyawan.

Kode	: BC - 007
Kompetensi	: <i>Information System Management / Manajemen Sistem Infomasi</i>
Definisi	: Kemampuan dan pengetahuan mengenai konsep dan hubungan dari proses bisnis dengan manajemen sistem informasi guna mendukung proses bisnis perusahaan.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mengetahui konsep sistem informasi dan teknologi dan manfaatnya bagi proses bisnis perusahaan, seperti: mengetahui aliran proses input data guna menyusun suatu laporan.
2	- Mampu memahami cara pengoperasian beserta fitur-fitur yang tersedia dalam perangkat dan aplikasi teknologi informasi secara umum, seperti: mampu mengoperasikan E-auction untuk proses tender supplier / vendor.
3	- Mampu memberikan usulan dan rekomendasi terkait teknologi informasi yang dapat digunakan dalam peningkatan kinerja, seperti: mengusulkan penggunaan aplikasi tertentu untuk mempermudah jaringan komunikasi.
4	- Mampu mengendalikan integrasi berbagai sistem perangkat lunak dan perangkat keras untuk meningkatkan kinerja sistem informasi dan teknologi perusahaan.
5	- Mampu mengembangkan strategi untuk bidang sistem informasi teknologi dengan mempertimbangkan perkembangan teknologi yang ada serta manfaatnya dalam kinerja perusahaan.

Kode	: BC - 008
Kompetensi	: <i>Microeconomics / Mikroekonomi</i>
Definisi	: Kemampuan dalam memahami kebijakan pemerintah terkait dengan perusahaan dalam bidang ekonomi dan mampu melakukan analisis secara mikroekonomi.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mengetahui prinsip-prinsip dasar ekonomi mikro.
2	- Mampu memahami secara mendalam mengenai prinsip-prinsip dasar ekonomi mikro, seperti: pemahaman mengenai tingkah laku perusahaan dan supplier / vendor.
3	- Mampu melakukan analisis ekonomi mikro, seperti: melakukan analisis terhadap perilaku supplier / vendor.
4	- Mampu memberikan rekomendasi kepada orang lain atas dasar hasil analisis ekonomi mikro yang sudah dilakukan dalam bentuk laporan.
5	- Mampu menjadi konsultan internal dalam hal konsep ekonomi mikro beserta hubungannya dalam perusahaan.

Kode	: BC - 009
Kompetensi	: <i>Business Law / Hukum Bisnis</i>
Definisi	: Kemampuan dan pengetahuan dalam memahami aspek hukum / regulasi (Hukum Pidana, Hukum Perdata, dan Hukum Administrasi Negara) terkait dengan bisnis perusahaan.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami berbagai regulasi dan hukum (perundang-undangan) yang terkait dengan aktivitas perusahaan. - Mengetahui perkembangan hukum / regulasi yang memiliki dampak terhadap aktivitas perusahaan, seperti: mengetahui adanya peraturan fasilitas dari pemerintah seperti KITE (Kemudahan Impor Tujuan Ekspor).
2	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki pemahaman yang mendalam mengenai hukum / regulasi (Hukum Pidana, Hukum Perdata, dan Hukum Administrasi Negara) yang lebih spesifik namun secara sederhana, seperti: hukum / regulasi terkait moda transportasi yang diizinkan digunakan oleh negara dalam kegiatan pengadaan barang.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki pemahaman yang mendalam mengenai hukum / regulasi (Hukum Pidana, Hukum Perdata, dan Hukum Administrasi Negara) yang lebih spesifik dan kompleks.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu melakukan analisis hukum terkait dengan bisnis perusahaan sesuai dengan menggunakan intuisi.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu memahami dan menganalisis secara mendalam mengenai hukum / regulasi (Hukum Pidana, Hukum Perdata, dan Hukum Administrasi Negara) yang lebih spesifik dan kompleks dengan pendekatan ilmu hukum dengan pengetahuan dasar tentang hukum yang dimiliki.

Kode	: BC - 010
Kompetensi	: <i>Macroeconomics / Makroekonomi</i>
Definisi	: Kemampuan dalam memahami kebijakan pemerintah terkait dengan perusahaan dalam bidang ekonomi dan mampu melakukan analisis secara makroekonomi.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mengetahui prinsip-prinsip dasar ekonomi makro.
2	- Mampu memahami secara mendalam mengenai prinsip-prinsip dasar ekonomi makro, seperti: pemahaman mengenai pengaruh inflasi terhadap proses pengadaan barang produksi maupun non produksi bagi perusahaan.
3	- Mampu melakukan analisis ekonomi makro, seperti: melakukan analisis terhadap kebijakan ekonomi pemerintah, pendapatan nasional, pendapatan perkapita, dll.
4	- Mampu memberikan rekomendasi kepada orang lain atas dasar hasil analisis ekonomi makro yang sudah dilakukan dalam bentuk laporan.
5	- Mampu menjadi konsultan internal dalam hal konsep ekonomi makro beserta hubungannya dalam perusahaan.

Kode	: BC - 011
Kompetensi	: <i>Insurance and Real Estate / Asuransi dan Perumahan</i>
Definisi	: Kemampuan dan pengetahuan terkait pengelolaan asuransi dan kepentingan perusahaan termasuk didalamnya asuransi mengenai aset dalam bentuk gedung dan bangunan.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Memahami konsep asuransi yang paling mendasar beserta jenis asuransinya. - Mampu mengumpulkan data-data pendukung yang dibutuhkan untuk melakukan klaim asuransi. - Memiliki pengetahuan dalam prosedur pengelolaan asuransi.
2	- Mampu menganalisis serta mengidentifikasi objek asuransi. - Mampu menangani permasalahan proses klaim asuransi sesuai dengan prosedur yang berlaku.
3	- Mampu menganalisis kondisi pasar asuransi sesuai dengan program yang dibutuhkan perusahaan untuk melihat perkembangan tingkat harga premi.
4	- Mampu merekomendasikan serta memutuskan kebijakan asuransi untuk perusahaan.
5	- Mampu menjadi konsultan internal dalam hal pengelolaan asuransi dalam perusahaan.

Kode	: BC - 012
Kompetensi	: <i>Public Relation / Humas</i>
Definisi	: Kemampuan untuk menyebarkan informasi, sosialisasi, serta meningkatkan citra organisasi baik ke masyarakat umum (eksternal) maupun pegawai perusahaan (internal).
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mengetahui dasar-dasar dalam bidang <i>public relation</i> .
2	- Mampu memahami teknik penyampaian informasi maupun kebijakan-kebijakan baru perusahaan dengan baik dalam lingkup perusahaan.
3	- Mampu mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan perusahaan ke pihak luar di media massa dengan baik.
4	- Mampu menciptakan opini publik yang positif terkait citra perusahaan.
5	- Mampu menciptakan / mengembangkan teknik-teknik <i>public relation</i> sehingga dapat memengaruhi opini publik secara meyakinkan.

Kode	: BC - 013
Kompetensi	: <i>Foreign Language / Bahasa Asing (Bahasa Inggris)</i>
Definisi	: Kemampuan untuk berbicara, membaca literatur, dan mendengarkan percakapan dalam Bahasa Inggris.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mampu mengetahui dan sedikit memahami percakapan berbahasa Inggris.
2	- Mampu mengucapkan kata-kata dalam Bahasa Inggris dengan baik dan benar, mengerti perintah khusus, peringatan, spesifikasi peralatan baik lisan maupun tulisan dalam Bahasa Inggris, menulis kata-kata dalam Bahasa Inggris dengan baik dan benar.
3	- Mampu menulis kalimat-kalimat dalam Bahasa Inggris, memahami pembicaraan pihak lain dalam Bahasa Inggris, menterjemahkan Bahasa Inggris kedalam bahasa Indonesia atau sebaliknya dengan perbendaharaan kata yang memadai, membuat perintah khusus, peringatan, dan spesifikasi peralatan dalam Bahasa Inggris.
4	- Mampu berdialog dengan Bahasa Inggris terstruktur dengan pihak lain, menulis surat, risalah, kesimpulan, dan artikel dalam Bahasa Inggris dengan baik dan benar, bertindak sebagai penterjemah percakapan dua arah yang cepat, memahami literatur-literatur dalam Bahasa Inggris.
5	- Mampu membuat literatur-literatur dalam Bahasa Inggris, berdialog lancar dengan banyak ungkapan dalam Bahasa Inggris dengan banyak pihak, berpresentasi dengan lancar, baik dan benar dalam Bahasa Inggris, berbicara dengan lancar dan dapat dimengerti dalam forum internasional

Kode	: BC - 014
Kompetensi	: <i>Business History / Sejarah Perusahaan</i>
Definisi	: Kemampuan dan pengetahuan untuk memahami awal mula berdirinya perusahaan serta perubahannya dari waktu ke waktu.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mampu mengetahui sejarah berdirinya perusahaan
2	- Mampu mengetahui dan mencari tahu sejarah berdirinya perusahaan.
3	- Mampu memahami sejarah berdirinya perusahaan serta perubahannya dari waktu ke waktu namun tidak dapat menyampaikan ke orang lain.
4	- Mampu memahami sejarah berdirinya perusahaan serta perubahannya dari waktu ke waktu dan dapat menyampaikannya ke orang lain dengan baik dan benar.
5	- Mampu membuat literatur mengenai awal mula berdirinya perusahaan dengan baik.

Kode	: BC - 015
Kompetensi	: <i>Knowledge of The Latest Technology / Pengetahuan Teknologi Terbaru</i>
Definisi	: Kemampuan untuk mencari informasi mengenai teknologi terbaru yang dapat digunakan dalam menjalankan tugas dalam perusahaan agar dapat bekerja lebih efisien dan efektif.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mencari tahu dengan bertanya kepada orang lain dalam lingkup internal mengenai kemajuan teknologi terbaru yang dapat digunakan untuk mengoptimalkan kinerja di perusahaan.
2	- Mampu melakukan penyelidikan pribadi mengenai teknologi terbaru dengan bertanya kepada orang yang ahli / terlibat dalam bidang teknologi baik internal maupun eksternal, yang dapat digunakan untuk mengoptimalkan kinerja di perusahaan.
3	- Mampu menggali lebih dalam mengenai teknologi terbaru dengan melakukan pencarian via internet secara rutin untuk mengoptimalkan kinerja di perusahaan.
4	- Mampu melakukan riset sederhana untuk mengetahui teknologi terbaru yang dapat diaplikasikan dalam perusahaan agar dapat mengoptimalkan kinerja di perusahaan.
5	- Mampu memberikan rekomendasi kepada orang lain ataupun atasan mengenai teknologi terbaru yang dapat diaplikasikan di dalam perusahaan berdasarkan hasil riset yang sudah dilakukan.

Kode	: LC - 001
Kompetensi	: <i>Inventory Management / Manajemen Persediaan</i>
Definisi	: Kemampuan dan pengetahuan dalam pengendalian jumlah persediaan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam hal perencanaan serta perhitungan <i>buffer stock</i> .
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu memahami prinsip dasar mengenai konsep manajemen persediaan dengan mempertimbangkan kebutuhan perusahaan. - Memiliki pengetahuan mengenai prinsip dasar dari berbagai sudut pandang untuk melakukan perencanaan persediaan berdasarkan data histori persediaan. - Memahami teknik / metode dalam melakukan analisis persediaan sesuai dengan jenis dan jumlah persediaan.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu melakukan perhitungan inventori berdasarkan perencanaan kebutuhan perusahaan, operasional produksi, rencana kebutuhan ekspor dan impor. - Mampu melakukan proses kontrol persediaan termasuk mampu menganalisis persediaan berdasarkan kegiatan operasional produksi rencana kebutuhan ekspor dan impor, seperti melakukan simulasi harian persediaan. - Mampu mengidentifikasi sistem persediaan yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mengevaluasi dan memberikan rekomendasi strategi kontrol persediaan yang paling optimal bagi perusahaan, meliputi: jumlah persediaan, pengadaan dan pengalihan persediaan, serta penjadwalan. - Mampu mengevaluasi data histori perubahan lingkungan bisnis untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan seperti keterlambatan barang datang baik dari dalam negeri maupun luar negeri.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menjadi konsultan internal mengenai pelaksanaan kontrol persediaan secara efektif.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mengembangkan sistem persediaan yang ada dengan mengaplikasikan metode persediaan baru yang dapat memberikan penghematan baik dari sisi biaya maupun waktu serta menunjukkan efisiensi yang signifikan bagi perusahaan.

Kode	: LC - 002
Kompetensi	: <i>Order Management / Manajemen Pemesanan</i>
Definisi	: Kemampuan untuk melakukan pemesanan / pembelian dengan supplier / vendor dengan menggunakan pemilihan waktu yang paling tepat agar mendapatkan harga yang paling efisien.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mampu memahami prinsip dasar mengenai konsep manajemen pemesanan dengan mempertimbangkan kebutuhan perusahaan, seperti: sistem pembelian, metode pembayaran, dan kontrak jangka panjang untuk mendapatkan harga yang lebih murah.
2	- Mampu melakukan analisis terhadap metode pemesanan yang digunakan berdasarkan data histori supplier / vendor yang bersangkutan agar menghasilkan persetujuan yang menguntungkan bagi perusahaan.
3	- Mampu mengevaluasi dan memberikan rekomendasi terhadap manajemen pemesanan yang paling optimal bagi perusahaan meliputi: sistem pembelian, metode pembayaran, dan kontrak jangka panjang untuk mendapatkan harga yang lebih murah.
4	- Mampu menjadi konsultan internal mengenai pelaksanaan manajemen pemesanan secara efektif bagi perusahaan.
5	- Mampu mengembangkan sistem pemesanan yang baru dengan berdasarkan hasil analisis sistem pemesanan sebelumnya agar lebih efektif, efisien, dan menguntungkan bagi perusahaan.

Kode	: LC - 003
Kompetensi	: <i>Warehousing / Pergudangan</i>
Definisi	: Kemampuan dan pengetahuan terkait pelaksanaan penerimaan, penyimpanan, perawatan, pengeluaran, pencatatan, dll dalam area pergudangan.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mengetahui jika ada barang persediaan yang datang dari supplier / vendor.
2	- Memahami sistem serta kegiatan pengelolaan persediaan di area pergudangan.
3	- Mampu melakukan pengelolaan material persediaan di area pergudangan sesuai dengan jenis persediaan. - Mampu melaksanakan pencatatan persediaan di area pergudangan.
4	- Mampu mengevaluasi, menganalisis, dan memberikan rekomendasi sistem penyimpanan persediaan apa bila ditemukan ketidaksesuaian.
5	- Mampu mengembangkan sistem pengelolaan di area pergudangan agar lebih efektif dan efisien. - Mampu menjadi konsultan internal terkait permasalahan pergudangan.

Kode	: LC - 004
Kompetensi	: <i>Integrated Logistics / Logistik Integrasi</i>
Definisi	: Kemampuan dan pengetahuan mengenai logistik yang terintegrasi untuk menciptakan proses logistik perusahaan yang efektif dan efisien.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Memiliki pengetahuan terkait dengan manajemen logistik terintegrasi.
2	- Mengetahui dan memahami hal-hal terkait manajemen logistik terintegrasi.
3	- Mampu melakukan analisis terkait dengan manajemen logistik terintegrasi di dalam perusahaan
4	- Mampu memberikan rekomendasi sistem logistik yang baru untuk meningkatkan manajemen logistik terintegrasi di dalam perusahaan.
5	- Mampu menjadi konsultan internal terkait permasalahan manajemen logistik terintegrasi untuk perusahaan.

Kode	: LC - 005
Kompetensi	: <i>Forecasting / Peramalan</i>
Definisi	: Kemampuan untuk dapat melakukan peramalan terkait harga barang dan kebutuhan persediaan barang pokok produksi maupun non produksi di dalam gudang.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mampu mencari informasi serta membaca sumber data yang akan digunakan dalam memprediksi harga barang.
2	- Mampu membuat prediksi harga barang serta jumlah persediaan barang pokok yang harus dimiliki di dalam gudang.
3	- Mampu menyajikan data hasil <i>forecasting</i> dalam bentuk yang jelas dan mudah dipahami.
4	- Mampu menganalisis hasil <i>forecasting</i> serta pengaplikasiannya dalam pengambilan keputusan terkait pemilihan supplier / vendor dan perhitungan jumlah stok barang yang harus disuplai di dalam gudang.
5	- Mampu menjadi konsultan internal dalam hal <i>forecasting</i> serta mampu menciptakan inovasi dalam hal metode <i>forecasting</i> agar dapat menunjang hasil perencanaan yang lebih akurat

Kode	: LC - 006
Kompetensi	: <i>Transport and Traffic Management / Manajemen Transportasi dan Lalu Lintas</i>
Definisi	: Pengetahuan dan ketrampilan dalam melakukan pengelolaan moda transportasi baik melalui darat, air, maupun udara dengan memerhatikan medan yang harus di tempuh.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Memahami prinsip dasar mengenai konsep pengelolaan transportasi baik melalui darat, air, maupun udara serta memahami perlakuan pengiriman barang sesuai dengan jenis barang yang dipesan.
2	- Mampu merencanakan moda transportasi yang akan digunakan baik melalui darat, air dan udara dengan mempertimbangkan medan yang akan dihadapi.
3	- Mampu menganalisis dan memberikan rekomendasi terkait moda transportasi demi meningkatkan efisiensi baik dari segi biaya maupun waktu.
4	- Mampu menjadi konsultan internal dalam permasalahan pemilihan moda transportasi yang terbaik bagi perusahaan.
5	- Mampu mengembangkan dan menyusun sistem baru dalam melakukan perhitungan analisis biaya terkait efisiensi moda transportasi.

Kode	: LC - 007
Kompetensi	: <i>Packaging / Pengepakan</i>
Definisi	: Pengetahuan dan ketrampilan dalam melakukan pemilihan media pengepakan dengan memerhatikan moda transportasi yang digunakan dan medan yang harus ditempuh.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Memahami prinsip dasar mengenai konsep pengepakan dengan menyesuaikan moda transportasi yang digunakan serta memahami perlakuan pengiriman barang sesuai dengan jenis barang yang dipesan.
2	- Mampu memahami pemilihan pengepakan barang sesuai dengan moda transportasi yang akan digunakan dengan mempertimbangkan medan yang akan dihadapi.
3	- Mampu menganalisis dan memberikan rekomendasi terkait pengepakan demi meningkatkan efisiensi baik dari segi biaya maupun kualitas barang.
4	- Mampu menjadi konsultan internal dalam permasalahan pemilihan pengepakan terbaik bagi perusahaan.
5	- Mampu mengembangkan dan menyusun sistem baru dalam melakukan perhitungan analisis biaya terkait efisiensi pengepakan.

Kode	: LC - 008
Kompetensi	: <i>Green logistics</i>
Definisi	: Kemampuan dan pengetahuan dalam menerapkan konsep <i>green business</i> dalam proses logistik perusahaan.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mengetahui konsep-konsep <i>green logistic</i> dalam perusahaan.
2	- Mampu melihat peluang minimasi limbah industri dalam proses logistik (seperti: pengurangan penggunaan limbah kertas terkait dokumen-dokumen logistik).
3	- Mampu melakukan program hemat energi serta mengkampanyekannya ke orang lain.
4	- Mampu melakukan evaluasi terhadap proses bisnis logistik yang tidak sesuai dengan konsep <i>green logistic</i> .
5	- Mampu memberikan rekomendasi terhadap proses bisnis logistik dalam perusahaan agar lebih ramah lingkungan dan efisien.

Kode	: LC - 009
Kompetensi	: <i>Project Management / Manajemen Proyek</i>
Definisi	: Kemampuan, keahlian, dan pengetahuan dalam mengelola suatu proyek yang akan atau sedang dikerjakan dengan memahami aspek-aspek penting seperti: kinerja, waktu, biaya, mutu, dan keselamatan kerja, demi mendapatkan hasil yang optimal.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu memahami prinsip dasar serta tahapan pelaksanaan proyek. - Mampu memahami data serta informasi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan proyek. - Mampu memahami parameter pelaksanaan proyek (kinerja, waktu, biaya, mutu, dan keselamatan kerja).
2	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menyusun rencana pelaksanaan proyek (jadwal, biaya, tim, rencana komunikasi, rencana konstruksi, pengelolaan mutu proyek, dll). Mampu melaksanakan <i>monitoring</i> dan <i>controlling</i> dalam pelaksanaan proyek.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu melakukan evaluasi dan membuat rekomendasi selama pelaksanaan proyek. - Mampu melakukan evaluasi pasca proyek serta membuat rekomendasi untuk perencanaan proyek selanjutnya agar efektif dan efisien. - Mampu melakukan evaluasi serta membuat rekomendasi untuk perencanaan proyek selanjutnya agar efektif dan efisien.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menjadi konsultan internal dalam pengendalian pelaksanaan proyek yang efektif dan efisien.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu membuat dan mengembangkan pendekatan baru dalam hal pengendalian pelaksanaan proyek.

Kode	: LC - 010
Kompetensi	: <i>Customer service / Layanan Pelanggan</i>
Definisi	: Kemampuan untuk membangun hubungan baik dengan pelanggan dan orang lain.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	Memberikan servis minimal yang dibutuhkan pelanggan dengan memberikan respon seadanya atas pertanyaan / kebutuhan konsumen dan tidak berusaha untuk mencari akar permasalahan atau mencari konteks masalah yang dihadapi konsumen.
2	Menindaklanjuti kebutuhan, permintaan, keluhan konsumen dan menjaga agar konsumen mengetahui perkembangan terbaru dari produk/jasa perusahaan namun tidak mencari akar permasalahan dan kebutuhan yang dihadapi oleh konsumen.
3	Menjalin dan memelihara komunikasi yang baik dengan konsumen dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan kedua belah pihak dengan memonitor kepuasan konsumen, mendistribusikan informasi yang membantu kepada konsumen serta memberikan servis yang ramah dan bersikap sebagai sahabat.
4	Mengambil resiko pribadi dengan cara memperbaiki masalah yang berkaitan dengan konsumen secara sungguh-sungguh.
5	Membuat diri sendiri selalu siap bagi konsumen dengan cara selalu siap membantu terutama jika konsumen berada pada periode yang kritis. Memberikan nomor telepon rumah, atau cara akses lain yang mudah (nomor HP), atau menghabiskan banyak waktu dilokasi konsumen.

Kode	: MC - 001
Kompetensi	: <i>Negotiate / Negosiasi</i>
Definisi	: Kemampuan untuk bernegosiasi dengan pihak ketiga atau pihak luar perusahaan atas penawaran yang ditawarkan untuk mencapai kesepakatan dalam memenuhi kebutuhan barang produksi maupun non produksi.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu memahami proses / konsep yang paling mendasar dalam melakukan negosiasi tahap proses pengadaan barang produksi maupun non produksi. - Mampu mengetahui apa saja yang dibutuhkan dalam proses pengadaan yang akan dilakukan. - Mampu mencari / mengumpulkan data pendukung yang dibutuhkan terkait dengan proses negoasiasi.
2	- Mampu melakukan negosiasi secara sederhana serta membuat kesimpulan atas pelaksanaan negosiasi terhadap proses pengadaan barang produksi maupun non produksi.
3	- Mampu melakukan negosiasi yang bersifat kompleks.
4	- Mampu mengevaluasi dan memberikan evaluasi terhadap proses negosiasi dalam upaya untuk memebrikan hasil yang lebih optimal.
5	- Mampu menjadi konsultan internal pada kegiatan negosiasi pada tahapan proses pengadaan barang produksi maupun non produksi.

Kode	: MC - 002
Kompetensi	: <i>Interpersonal Relations / Relasi Interpersonal</i>
Definisi	: Kemampuan untuk membangun hubungan kerja yang baik dengan orang lain dengan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Menerima undangan atau tawaran persahabatan lainnya, tapi tidak mengembangkan tawaran tersebut untuk membangun hubungan kerja.
2	- Membuat kontrak yang berhubungan dengan pekerjaan. Mempertahankan hubungan pekerjaan (dalam hal ini maksudnya untuk hal yang berkaitan dengan pekerjaan). Termasuk obrolan yang tidak terstruktur, tetapi masih mengenai hubungan dengan pekerjaan.
3	- Kadang menyelenggarakan kontak informal atau tidak resmi di lingkungan kerja, mengobrol tentang anak-anak, olah raga, berita dan sebagainya.
4	- Kadang kala melakukan kontak / kegiatan sosial dengan cara sering mengadakan kegiatan untuk membina persahabatan dengan teman atau konsumen diluar lingkungan kerja, di klub atau restoran dsb.
5	- Membina persahabatan akrab dan pribadi dengan cara sering menjamu teman atau relasi di rumah. Menjalin hubungan yang akrab dengan mereka atau menggunakan hubungan personal ini untuk memperluas jaringan bisnis.

Kode	: MC - 003
Kompetensi	: <i>Manage Supplier Relations / Mengatur relasi pemasok</i>
Definisi	: Kemampuan untuk membina dan melakukan penilaian kinerja terhadap supplier / vendor dengan tujuan untuk meningkatkan nilai proses pengadaan barang produksi maupun non produksi serta memperoleh supplier / vendor terbaik dalam pengadaan barang produksi maupun non produksi.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu memahami alur proses bisnis dan regulasi berdasarkan <i>supplier performance record</i>. - Memahami prinsip dasar dan konsep dari pengelolaan supplier. - Memahami prinsip dasar dan tata cara melakukan penilaian kinerja supplier.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu melakukan analisis terhadap permasalahan yang berkaitan dengan supplier / vendor. - Mampu memberikan penilaian kepada supplier / vendor sesuai dengan metode yang ada.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu melakukan proses pembinaan kepada supplier / vendor untuk meningkatkan nilai dari proses pengadaan. - Mampu memberikan rekomendasi dari hasil penilaian supplier / vendor saat dan setelah proses pengadaan barang dan jasa.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mengevaluasi dan memberikan rekomendasi terkait proses pengelolaan supplier / vendor agar dapat meningkatkan nilai dari proses pengadaan. - Mampu menjadi konsultan internal terkait dengan pengelolaan supplier / vendor, regulasi supplier / vendor, dan data <i>track record</i> supplier / vendor.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mengembangkan metode baru terkait dengan pengelolaan supplier / vendor agar proses pengadaan barang produksi maupun non produksi menjadi lebih efektif dan efisien.

Kode	: MC - 004
Kompetensi	: <i>Personal Integrity / Integeritas Personal</i>
Definisi	: Kemampuan untuk bertindak konsisten dan menyelaraskan perilaku pribadi dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mampu melaksanakan pekerjaan hanya sebatas tuntutan tugas dan tanggung jawab.
2	- Mampu menunjukkan loyalitas serta kesadaran untuk menyelesaikan tugasnya diluar tugas utama agar tujuan perusahaan tetap terpenuhi.
3	- Mampu mengerti dan mendukung visi, misi, dan tujuan perusahaan. - Mampu menyesuaikan kebutuhan pribadi dengan kebutuhan organisasi, memahami pentingnya kerja sama untuk ketercapaian hasil yang lebih maksimal.
4	- Mampu memprioritaskan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi.
5	- Mampu membuat keputusan yang berbeda demi menjaga citra organisasi.

Kode	: MC - 005
Kompetensi	: <i>Oral Communication / Komunikasi Lisan</i>
Definisi	: Kemampuan untuk menyampaikan informasi secara lisan dengan jelas dan dengan menggunakan tata bahasa yang baik dan benar untuk menerangkan sesuatu, mempengaruhi, dan meyakinkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	<ul style="list-style-type: none"> - Kurang mampu menggunakan tata bahasa yang baik dalam keadaan formal. - Kurang bersedia mendengarkan pendapat dari orang lain.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu berbicara dengan menggunakan tata bahasa yang baik dan benar. - Mau mendengarkan pendapat orang lain serta mau berbagi informasi yang dimiliki kepada orang lain.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menyesuaikan diri dengan cara berkomunikasi dari lawan bicara agar dapat menarik perhatian. - Mampu mendengarkan pendapat orang lain secara aktif dan berusaha memahaminya dan menerima pendapat yang lebih tepat. - Mampu menggunakan media presentasi secara visual untuk menyampaikan informasi secara langsung dan logis.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menyampaikan informasi yang bersifat sensitif dengan baik sehingga tidak menimbulkan kontroversi. - Mampu memengaruhi serta meyakinkan orang lain.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mengarahkan komunikasi dengan efektif, tepat sasaran, jelas, serta bisa dipahami oleh orang lain. - Mampu mengendalikan kebijakan komunikasi yang efektif dalam perusahaan agar proses kerja antar unit kerja bisa berjalan secara optimal. - Mampu melakukan komunikasi dan negosiasi rutin antar unit internal / eksternal untuk mencapai tujuan bersama.

Kode	: MC - 006
Kompetensi	: <i>Innovation / inovasi</i>
Definisi	: Kemampuan untuk menciptakan solusi alternatif dengan cara yang baru maupun berbeda melalui penerapan ilmu pengetahuan, informasi, ketrampilan, dan pengalaman dengan tujuan untuk melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien demi tercapainya tujuan perusahaan serta peningkatan kinerja.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mampu memahami permasalahan yang sedang terjadi.
2	- Mampu melakukan analisis bagaimana langkah-langkah untuk menyelesaikan masalah dengan cara membuat rencana kerja untuk menyelesaikan tugas pokok sehari-hari. - Mampu untuk merumuskan ide / gagasan baru dalam melaksanakan tugas sehari-hari agar lebih efektif dan efisien.
3	- Mampu mencari alternatif solusi yang potensial untuk menyelesaikan permasalahan.
4	- Mampu mengembangkan solusi alternatif yang baru dalam memecahkan masalah dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki.
5	- Mampu merealisasikan ide / gagasan yang unik dengan menggunakan sumber daya yang ada untuk menyelesaikan suatu permasalahan.

Kode	: MC - 007
Kompetensi	: <i>Analytical Reasoning / Penalaran Analitis</i>
Definisi	: Kemampuan untuk mengidentifikasi, menguraikan, menghubungkan masalah, dan memahami situasi untuk menemukan solusi berdasarkan fakta, asumsi, logika, dan tingkat kepentingan dengan tujuan untuk mengambil langkah-langkah tindakan yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasi.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mengidentifikasi penyebab terjadinya permasalahan. - Mampu menganalisis hubungan antar bagian permasalahan. - Mampu membuat hubungan sebab akibat sederhana serta mengkaji kelebihan dan kekurangan setiap alternatif.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menentukan prioritas masalah berdasarkan tingkat kepentingannya. - Mampu mengelompokkan persoalan menjadi bagian yang dapat dikelola secara sistematis.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menciptakan langkah-langkah konkret untuk mengantisipasi permasalahan. - Mampu mengantisipasi permasalahan ataupun hambatan secara sistematis dan memecahnya menjadi komponen-komponen yang mudah di pahami.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mengantisipasi permasalahan ataupun hambatan secara sistematis dan memecahnya menjadi komponen-komponen yang mudah dipahami dengan menggunakan beberapa teknik analisis untuk mengidentifikasi alternatif-alternatif dan memberikan bobot pada setiap alternatif solusi tersebut.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mengambil keputusan dan mengambil tindakan yang paling sesuai dengan permasalahan yang ada. - Mampu mengorganisir, memprioritaskan, serta menganalisis sistem yang saling terkait dan sangat kompleks.

Kode	: MC - 008
Kompetensi	: <i>Adapt to Change</i> / Menyesuaikan dengan Perubahan
Definisi	: Kemampuan menyesuaikan diri dengan adanya perubahan dan bekerja secara efektif pada berbagai unit kerja / kelompok berbeda.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Tidak begitu peka terhadap perubahan dan selalu mengikuti prosedur yang ada.
2	- Mampu melihat situasi secara objektif dengan cara menyadari validitas pendapat orang lain.
3	- Menerapkan prosedur dan aturan yang ada secara fleksibel.
4	- Mampu menyesuaikan strategi / taktik pada kondisi / unit kerja yang berbeda dengan cara merubah tingkah laku diri atau melakukan pendekatan sesuai dengan situasi / orang yang dihadapi dalam jangka waktu pendek.
5	- Mampu menyesuaikan strategi / taktik pada kondisi / unit kerja yang berbeda dengan cara merubah tingkah laku diri atau melakukan pendekatan sesuai dengan situasi / orang yang dihadapi dalam jangka waktu panjang untuk merespon perubahan situasi lingkungan.

Kode	: MC - 009
Kompetensi	: <i>Written Communication</i> / Komunikasi tertulis
Definisi	: Kemampuan dan pengetahuan yang mempelajari cara mengelola data untuk membuat laporan bisnis yang bertujuan dalam pembuatan laporan bisnis agar dapat memberikan analisis mengenai kondisi bisnis perusahaan.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mampu memahami prinsip dasar metode penulisan laporan bisnis. - Mampu memahami data dan informasi bisnis yang diperlukan untuk menyusun laporan bisnis.
2	- Mampu melakukan identifikasi serta analisa data dan informasi dalam penyusunan laporan bisnis perusahaan. - Mampu memahami prosedur dan metode penyusunan laporan bisnis sederhana.
3	- Mampu melakukan evaluasi dan membuat rekomendasi berdasarkan hasil analisis laporan bisnis perusahaan. - Mampu mengevaluasi dan membuat rekomendasi mengenai teknik penulisan laporan bisnis perusahaan.
4	- Mampu membuat suatu pendekatan baru terkait penulisan laporan bisnis perusahaan.
5	- Mampu menjadi konsultan internal dalam melakukan penulisan laporan bisnis perusahaan.

Kode	: MC - 010
Kompetensi	: <i>Personal Creativity / Kreatifitas Personal</i>
Definisi	: Mampu mengembangkan pemikiran-pemikiran serta ide-ide baru yang bersifat kreatif dengan tujuan untuk melakukan perubahan-perubahan demi perkembangan organisasi.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mampu mencari ide-ide baru dengan cara mengembangkan pemikiran-pemikiran baru demi pengembangan perusahaan.
2	- Mampu melakukan perubahan / mampu mengaplikasikan ide-ide baru demi pengembangan perusahaan.
3	- Mampu memicu kreativitas berpikir dengan memiliki pemikiran bahwa selalu ada hal / solusi yang lebih baik.
4	- Mampu merencanakan serta melaksanakan program-program baru dengan kegiatan yang lebih baik serta berbeda pada unit kerjanya.
5	- Mampu merencanakan serta melaksanakan program-program baru dengan kegiatan yang lebih baik serta berbeda pada tingkat manajerial keatas.

Kode	: MC - 011
Kompetensi	: <i>Decision-making Ability / Kemampuan Pengambilan Keputusan</i>
Definisi	: Kemampuan untuk mengidentifikasi atas permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan serta menentukan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Belum mampu dalam melakukan pengambilan atau mampu mengambil keputusan namun belum memiliki dasar yang jelas.
2	- Mampu menggunakan standar prosedur dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab.
3	- Mampu membuat keputusan yang bersifat operasional berdasarkan situasi (keputusan terkait masalah kontrak, alur pembayaran, transportasi pengiriman barang, biaya, dll). - Mampu mengevaluasi keputusan operasional yang telah diambil dan dampaknya terhadap unit kerja lain.
4	- Mampu membuat keputusan yang bersifat strategis untuk jangka menengah dan memastikan bahwa keputusan yang diambil sudah sesuai dengan visi, misi, dan tata nilai perusahaan.
5	- Mampu mengambil keputusan yang berdasarkan hasil analisis data dan memastikan bahwa setiap keputusan tidak bertentangan dengan visi, misi, tata nilai, dan budaya perusahaan.

Kode	: MC - 012
Kompetensi	: <i>Persuasion / Persuasi</i>
Definisi	: Kemampuan untuk membujuk, meyakinkan, dan mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut mau mendukung rencana yang ada.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Menyatakan keinginannya tetapi tidak melakukan tindakan yang spesifik. Menyatakan keinginannya untuk melihat adanya suatu pengaruh atau dampak tertentu yang dapat menghasilkan efek atau pengaruh terhadap reputasi, status, dan penampilan.
2	- Tidak berusaha melakukan tindakan khusus untuk meningkatkan kertertarikan orang lain terhadap ide yang disampaikan. - Meyakinkan orang lain dengan langkah persuasif langsung dalam suatu diskusi atau persentasi, misalnya menampilkan alasan, data, tujuan yang lebih besar; menggunakan contoh-contoh kongkrit, alat bantu visual, demonstrasi dan sebagainya.
3	- Tidak berusaha melakukan tindakan khusus untuk meningkatkan ketertarikan orang lain. Melakukan persiapan dengan seksama untuk presentasi berbentuk data atau menyertakan 2 atau lebih argumen dari sudut pandang yang berbeda dalam suatu persentasi atau diskusi.
4	- Menyesuaikan presentasi atau diskusi dengan interes atau level orang lain mengantisifasi efek dari suatu tindakan atau atau detail lain terhadap image orang tentang pembicara.
5	- Memodelkan perilaku orang lain yang diinginkan atau memperhitungkan perilaku yang tidak biasa atau dramatis untuk menghasilkan pengaruh yang spesifik.

Kode	:	MC - 013
Kompetensi	:	<i>Ability to Motivate Others</i> / Kemampuan Memotivasi Orang Lain
Definisi	:	Kemampuan untuk memotivasi orang lain serta mengembangkan potensi orang lain agar dapat bekerja lebih optimal.
Level		Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1		<ul style="list-style-type: none"> - Mampu memahami bahwa setiap orang memiliki kelebihan (potensi) dan kekurangan masing-masing. - Mampu memberikan ekspektasi positif terhadap orang lain.
2		<ul style="list-style-type: none"> - Mampu memberikan arahan serta petunjuk guna mempermudah pekerjaan orang lain. - Mampu memberikan ujian taupun metode lain untuk memastikan bahwa orang lain memahami penjelasan atau pengarahan yang telah diberikan.
3		<ul style="list-style-type: none"> - Mampu memberikan jawaban yang berasal dari sudut pandang baik positif maupun negatif menyangkut permasalahan yang dihadapi oleh orang lain.
4		<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mendorong orang lain untuk merencanakan perkembangan karirnya.
5		<ul style="list-style-type: none"> - Mampu memberikan penghargaan bagi pekerja berprestasi. - Mampu menjadi sosok yang menginspirasi orang lain agar bekerja lebih giat dan bersemangat.

Kode	: MC - 014
Kompetensi	: <i>Manage Customer Relations / Mengatur Relasi Pelanggan</i>
Definisi	: Kemampuan untuk mengelola interaksi antara perusahaan dan pelanggannya secara strategis dengan tujuan untuk memaksimalkan nilai konsumen bagi perusahaan.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu memahami faktor-faktor keputusan pembelian pelanggan seperti faktor sosial, faktor budaya, dan faktor psikologi. - Memiliki pengetahuan mengenai tata cara pemenuhan kebutuhan pelanggan. - Mampu menggunakan teknik pengukuran kepuasan pelanggan secara sederhana melalui survei maupun penanganan keluhan pelanggan.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menganalisis hasil survei kepuasan pelanggan serta memberikan solusi terhadap keluhan pelanggan sesuai dengan standar layanan. Mampu menciptakan prosedur standar pelayanan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mengevaluasi konsep, strategi, serta kebijakan dalam mengatur relasi dengan pelanggan.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menjadi konsultan internal mengenai hal mengatur relasi dengan pelanggan demi meningkatkan strategi pemasaran dan penjualan.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mengembangkan strategi serta kebijakan dalam mengatur relasi dengan pelanggan.

Kode	: MC - 015
Kompetensi	: <i>Ability to Supervise Other / Kemampuan untuk Mengawasi Orang Lain</i>
Definisi	: Kemampuan untuk memerhatikan, mengawasi, dan menganalisis kinerja orang lain.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak memiliki kepekaan terhadap lingkungan sekitar.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu memerhatikan kinerja orang lain disekitarnya namun tidak mengambil tindakan apapun.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu memerhatikan dan mengawasi kinerja orang lain. Mampu mengingatkan orang lain apabila melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan prosedur perusahaan.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu memerhatikan, mengawasi, serta menganalisa kinerja orang lain dengan tujuan untuk mempelajari pola kerja mereka.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu membuat metode analisa khusus untuk mengetahui kinerja orang lain.

Kode	: MC - 016
Kompetensi	: <i>Self-confidence</i> / Kepercayaan Diri
Definisi	: Kemampuan untuk yakin pada kemampuan dan penilaian diri sendiri dalam melakukan pekerjaan dan memilih pendekatan yang efektif.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Tidak percaya diri dan cenderung untuk menghindari tantangan dan konflik.
2	- Mampu tampil percaya diri dengan bekerja sendiri tanpa membutuhkan pengawas serta mengambil keputusan tanpa memerlukan persetujuan dari orang lain.
3	- Mampu bertindak independen bahkan melakukan tindakan diluar otoritas formal demi menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
4	- Mampu menunjukkan diri sebagai pribadi yang ahli, menunjukkan kepercayaan akan penilaiannya sendiri, dan melihat dirinya lebih baik dari orang lain. - Mampu menyampaikan pendapat dengan jelas dan percaya diri, cenderung menyukai hal-hal yang menantang, dan bicara apa adanya apa bila tidak sependapat dengan pihak manajemen maupun orang lain.
5	- Mampu menerima tantangan dengan senang hati dan suka mencari tanggung jawab yang lebih besar tanpa diminta.

Kode	: MC - 017
Kompetensi	: <i>Listen and Empathize</i> / Mendengarkan dan Empati
Definisi	: Kemampuan untuk mendengarkan serta memahami hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan seperti perasaan, keinginan, atau pemikiran dari orang lain
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Memahami akan isi pesan verbal-nya dengan cara memahami emosi seseorang yang sedang terjadi, ataupun mampu menangkap isi pesan eksplisit yang disampaikan, tapi tidak kedua-duanya secara bersamaan.
2	- Mengerti dan memahami baik emosi dan perasaan seseorang yang sedang terjadi dan juga sekaligus menangkap isi pesan ekplisit yang disampaikan.
3	- Memahami dengan penuh pengertian dengan cara mengerti pikiran yang tidak terungkap secara verbal, peduli dan penuh perasaan. - Mampu membuat orang lain untuk bertindak sesuai dengan keinginan si pembicara.
4	- Memahami isu yang ada dibalik suatu percakapan dengan cara mengerti hal-hal yang mendasari suatu permasalahan, alasan yang mendasari munculnya perasaan, tindakan, ataupun kepedulian seseorang. Mampu menunjukkan suatu pandangan yang seimbang tentang kekuatan dan kelemahan spesifik seseorang.
5	- Memahami isu kompleks ada dibalik suatu percakapan dengan cara mengerti penyebab yang kompleks dari perbuatan, pola kebiasaan maupun masalah lama seseorang.

Kode	: MC - 018
Kompetensi	: <i>Ability to Plan and Organize</i> / Kemampuan Merencanakan dan Mengorganisasikan
Definisi	: Kemampuan untuk menentukan sasaran, menentukan tujuan, menyusun rencana kerja, dan tindakan untuk unit kerja demi kelancaran pelaksanaan tugas / pekerjaan.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mampu menyusun perencanaan kerja untuk dirinya sendiri
2	- Mampu menyusun rencana kerja sehari-hari untuk diri sendiri dengan dorongan atau arahan dari orang lain. - Mampu mengenali kegiatan-kegiatan dan penugasan-penugasan yang lebih penting dan yang kurang penting supaya dapat melakukan prioritas kerja. - Mampu memahami dan mengidentifikasi sumber daya yang ada dalam unit kerja agar sesuai dengan kebutuhan.
3	- Mampu mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan anggota dalam unit kerja dalam penyusunan program operasional dari unit yang menjadi tanggung jawabnya diikuti dengan sistem pemantauan dan evaluasi pelaksanaan pekerjaan. - Mampu menguraikan secara lebih rinci persyaratan dari suatu penugasan kedalam tugas-tugas yang lebih kecil, seperti: membuat check list penugasan.
4	- Mampu menentukan apa saja yang dibutuhkan dalam menyelesaikan penugasan, jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan, serta melakukan koordinasi dengan mitra kerja baik internal maupun eksternal
5	- Mampu menentukan tindakan jangka panjang sesuai dengan tujuan organisasi dan indikator keberhasilan untuk pengembangan perusahaan dengan mengevaluasi kebijakan pelaksanaan kegiatan.

Kode	: MC - 019
Kompetensi	: <i>Teamwork / Kerja Tim</i>
Definisi	: Kemampuan untuk menunjukkan adanya dorongan atau bekerja sama dengan orang lain baik dalam tim.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Kooperatif dengan cara berpartisipasi dengan sepenuh hati, mendukung keputusan tim dan menyelesaikan tugasnya yang memberikan andil bagi tim.
2	- Membagi informasi dengan cara selalu menjadikan orang lain tahu mengenai proses didalam grup, membagi informasi yang berguna dan relevan bagi anggota tim.
3	- Menunjukkan ekspektasi positif dan diungkapkan pada anggota kelompok dengan pengungkapan positif, dengan menunjukkan penghormatan terhadap kontribusi / intelegensi positif.
4	- Selalu mencari masukan dari kecakapan orang lain (terutama bawahan). Meminta pendapat dan ide untuk menentukan keputusan, mengundang seluruh anggota tim untuk saling berkontribusi.
5	- Memberi semangat dengan cara memberi penghargaan pada orang yang berperformansi baik, memberi semangat, dan menghargai kontribusi orang. - Membangun tim dengan cara menciptakan suasana bersahabat, moral yang baik, kerjasama (menciptakan identitas grup). Menjaga kelangsungan hidup kelompok.

Kode	: MC - 020
Kompetensi	: <i>Problem Solving / Penyelesaian Masalah</i>
Definisi	: Kemampuan dalam memahami inti permasalahan serta menganalisis permasalahan tersebut dan mengembangkan solusi alternatif agar dapat memecahkan masalah tersebut.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mengumpulkan dan menganalisis seluruh informasi dengan tujuan untuk memahami permasalahan. - Mampu menghubungkan permasalahan yang ada dengan realita yang terjadi.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu melihat serta menganalisis permasalahan dari sudut pandang lain sehingga menemukan penyelesaian. - Menciptakan kriteria penyelesaian masalah dengan mempertimbangkan aspek negatif dan positif dengan tujuan menciptakan penyelesaian masalah yang baik.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menganalisis risiko yang akan terjadi dari permasalahan yang ada serta memahami cara meminimalisirnya. - Mampu memberikan hasil penyelesaian permasalahan yang paling baik dan dapat diterima oleh berbagai pihak.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mengambil keputusan untuk jangka menengah berdasarkan hasil analisis risiko yang sudah dilaksanakan serta dampaknya dalam perusahaan. - Memiliki keberanian dalam mengambil keputusan dalam unit kerja yang bersangkutan. - Mampu mengambil keputusan berdasarkan fakta, data, dan informasi yang akurat agar menghasilkan keputusan yang tepat.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menciptakan kebijakan sebagai solusi atas permasalahan yang ada. - Mampu menyusun rencana dalam penyelesaian masalah beserta langkah-langkahnya secara sistematis, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Kode	: MC - 021
Kompetensi	: <i>Self-directed Learning</i>
Definisi	: Kemampuan dalam mengembangkan diri sendiri dengan melakukan proses belajar secara berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran agar pengetahuan terus berkembang untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Belum mampu melakukan pengembangan diri secara mandiri, sehingga masih membutuhkan dorongan dan arahan dari pihak lain.
2	- Mampu mengembangkan diri tidak hanya sebatas dari pelatihan yang disediakan perusahaan namun dengan bertanya dan mencari informasi kepada pakar, membantu menyelesaikan tugas diluar tanggung jawabnya, dan terlibat dalam beragam kegiatan berdasarkan inisiatif diri sendiri.
3	- Mampu membuka diri untuk ide-ide baru terkait perbaikan sistem kerja dari lingkungan internal serta menerapkannya untuk meningkatkan kinerja unit.
4	- Mampu membuka diri untuk ide-ide baru terkait perbaikan sistem kerja dari lingkungan internal dan eksternal, memimpin secara berkelanjutan mengani proses <i>transfer knowledge</i> pada unit kerja, serta menerapkannya untuk meningkatkan kinerja unit
5	- Mampu mengembangkan perusahaan dengan membangun budaya belajar dengan metode atau sistem yang berkelanjutan.

Kode	: MC - 022
Kompetensi	: <i>Conflict Management / Manajemen Konflik</i>
Definisi	: Kemampuan untuk menyelesaikan permasalahan dengan cara mengambil langkah-langkah untuk mengelola masalah yang dihadapi menuju arah yang produktif.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mampu memahami beragam persoalan dari semua sudut pandang.
2	- Mampu mengidentifikasi sumber-sumber permasalahan berdasarkan jenisnya. - Mampu menempatkan sudut pandang yang benar pada masalah yang tepat.
3	- Mampu mengajak dan mengupayakan berbagai pihak untuk membuka pikiran dan objektif dalam penyelesaian konflik.
4	- Mampu mengusulkan beberapa solusi atas permasalahan yang terjadi beserta konsekuensinya. - Mampu memberikan solusi yang didapatkan berdasarkan fakta.
5	- Mampu menyelesaikan permasalahan menjadi suatu hal yang positif dan produktif. - Mampu menciptakan kondisi yang kondusif untuk berbagi pandangan yang saling terbuka, objektif, dan kreatif.

Kode	: MC - 023
Kompetensi	: <i>Leadership / Kepemimpinan</i>
Definisi	: Kemampuan untuk bersifat meyakinkan dalam bertindak, mampu mempersuasi, dan mendorong orang lain untuk meningkatkan kinerja.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mengusulkan acara pertemuan dan tujuan, mengontrol pemakaian waktu, dan membagi tugas.
2	- Membuat orang yang terlibat mengetahui apa yang terjadi memastikan bahwa seluruh anggota kelompok mengetahui informasi yang diperlukan serta dapat menjelaskan alasan dari suatu keputusan.
3	- Mampu menggunakan kekuasaan formal secara adil dengan tidak sepihak atau merugikan pihak lain / lawan.
4	- Mampu meningkatkan efektifitas dengan menggunakan strategi yang kompleks untuk meningkatkan moral dan produktifitas kelompok (seperti: keputusan untuk merekrut dan menghentikan, penugasan tim, rotasi magang).
5	- Mampu menempatkan diri sebagai pemimpin dengan memastikan bahwa orang lain mengikuti misi, tujuan, agenda, iklim, cara kerja dan afiliasi kelompok (politik kantor) yang dikembangkan, dengan cara memberi contoh yang baik. Memastikan grup bekerja dengan baik (sebagai pemimpin yang memiliki kredibilitas).

Kode	: MC - 024
Kompetensi	: <i>Organizational Culture Awareness / Kesadaran Budaya Organisasi</i>
Definisi	: Kemampuan dalam memahami budaya dan tata nilai dalam sebuah perusahaan serta mempertahankannya agar tetap hidup.
Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
1	- Mampu memahami konsep budaya dan tata nilai yang berlaku dalam perusahaan.
2	- Mampu menganalisis serta mengaplikasikan budaya serta tata nilai yang berlaku dalam perusahaan sebagai pedoman bekerja.
3	- Mampu mensosialisasikan budaya dan tata nilai perusahaan sampai level jabatan supervisor melalui beragam media.
4	- Mampu mensosialisasikan budaya dan tata nilai perusahaan kepada seluruh perusahaan melalui pembicaraan informal.
5	- Mampu mengembangkan dan mengaplikasikan metode baru untuk perubahan budaya yang tepat. - Mampu menjadi konsultan internal dalam hal penerapan dan pengembangan budaya dan tata nilai organisasi.

Lampiran 4 : Rangkuman Wawancara

Rangkuman Wawancara Tahap 1

Penulis : Andina Primadini Isnainia

Tempat : Kantor PT Barata Indonesia (persero), Gresik, Jawa Timur

Narasumber :

1. Manajer Biro Pengadaan
2. Manajer Bidang Komersial Divisi Konstruksi

Waktu : 1 Mei 2016 – 15 Mei 2016

Wawancara tahap 1 pada penelitian ini bertujuan untuk memvalidasi hasil survei untuk memastikan apakah kompetensi yang dihasilkan sudah sesuai dengan kebutuhan. Berdasarkan hasil survei ditemukan terdapat 95 kompetensi yang dibutuhkan. Setelah dilakukan wawancara, ternyata ditemukan sebanyak 49 kompetensi yang dibutuhkan.

Terdapat beberapa perbedaan dan kesamaan pendapat dari kedua narasumber mengenai kompetensi penting yang dibutuhkan. Menurut Manajer Biro Pengadaan kompetensi rantai pasok merupakan kompetensi yang penting, namun beliau berpendapat bahwa kompetensi ini bersifat terlalu umum. Serupa dengan beberapa kompetensi lain yang dianggap terlalu umum yaitu: Kompetensi Teknik Industri, E-commerce, dan Tugas Operasional Logistik. Terdapat juga beberapa kompetensi yang dinilai kurang penting dan tidak sesuai dengan kebutuhan yaitu: Manajemen Produksi, Sosiologi Industri, Bisnis dan Masyarakat, Manajemen Pemasaran, dll. Terdapat juga kompetensi yang menurut beliau memiliki kesamaan, sehingga lebih baik dipilih salah satu saja, seperti: Teknik Transportasi dengan Manajemen Transportasi dan Lalu Lintas, Regulasi Terkait Logistik dan Hukum Bisnis, Pembelian dengan Pemesanan, dll.

Menurut Manajer Bidang Komersial Divisi Konstruksi kompetensi rantai pasok merupakan kompetensi yang penting dan harus dimasukkan kedalam Kamus Kompetensi. Namun penulis sepekat dengan narasumber sebelumnya sehingga kompetensi ini tidak dicantumkan kedalam Kamus Kompetensi. Kemudian kompetensi *Personal Dressing* dirasa tidak dibutuhkan karena pakaian yang digunakan di lingkungan kantor sudah memiliki peraturan dan sanksi tersendiri,

sehingga kompetensi ini tidak diperlukan. Perbedaan pendapat antara 2 (dua) narasumber dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

No	Kompetensi	Manajer Biro Pengadaan	Manajer Bidang Komersial (Divisi Konstruksi)
1	<i>Business history /</i> Sejarah Perusahaan	Tidak Setuju	Setuju
2	<i>Materials handling /</i> Perpindahan Material	Tidak Setuju	Setuju
3	<i>Anthusiasm /</i> Antusiasme	Setuju	Tidak Setuju
4	<i>Statemanship</i>	Setuju	Tidak Setuju
5	<i>Organizational Culture Awareness /</i> Kesadaran Budaya Organisasi	Tidak Setuju	Setuju

Terdapat beberapa kontra antar pemegang jabatan, sehingga penulis memiliki pendapat tersendiri untuk mengambil keputusan berdasarkan alasan dari masing-masing pemegang jabatan. Pada kompetensi *Business history / Sejarah Perusahaan* penulis setuju dengan Manajer Bidang Komersial (Divisi Konstruksi), karena penulis berpendapat bahwa penting untuk mengetahui sejarah perusahaan tempat seseorang bekerja. Untuk kompetensi *Materials handling / Perpindahan Material* penulis setuju dengan Manajer Biro Pengadaan karena kompetensi ini lebih sesuai untuk jabatan yang bekerja di bagian perguadangan. Untuk Kompetensi *Anthusiasm / Antusiasme* dan *Statemanship* penulis lebih setuju untuk tidak mencantumkannya dalam Kamus Kompetensi karena kompetensi ini sudah tercakup pada kompetensi yang lain. Kemudian kompetensi *Organizational Culture Awareness / Kesadaran Budaya Organisasi* menurut penulis tetap dicantumkan dalam Kamus Kompetensi karena termasuk dalam kompetensi yang penting.

Rangkuman *Focus Group Discussion* (FGD)

Penulis : Andina Primadini Isnainia

Tempat : Kantor PT Barata Indonesia (persero), Gresik, Jawa Timur

Narasumber :

1. Manajer Biro Pengadaan
2. Manajer Bidang Komersial Divisi Konstruksi
3. Manajer Bidang Komersial Divisi Area
4. Manajer Bidang Komersial Divisi Industri

Waktu : 1 Juni 2016 – 18 Juni 2016

Proses FGD yang dilakukan oleh penulis bersifat terpisah antar narasumber. Di mana penulis mengajukan kamus kompetensi yang sudah disusun sebelumnya. Tidak terdapat pro dan kontra antar pemegang jabatan namun ada beberapa poin yang harus disesuaikan kembali salah satunya adalah kompetensi *Leadership / Kepemimpinan*. Menurut Manajer Biro Pengadaan, indikator perilaku pemegang jabatan pada kompetensi ini dinilai kurang baik karena belum menunjukkan perbedaan indikator yang signifikan. Kemudian terdapat banyak indikator yang dikurangi oleh penulis karena menurut seluruh narasumber, Kamus Kompetensi ini sebaiknya dibuat dalam bentuk yang sederhana namun jelas pada setiap indikatornya, jangan sampai ditemukan indikator-indikator yang bersifat bias atau rancu.

Rangkuman Wawancara Tahap 2

Penulis : Andina Primadini Isnainia

Tempat : Kantor PT Barata Indonesia (persero), Gresik, Jawa Timur

Narasumber :

1. Manajer Biro Pengadaan
2. Manajer Bidang Komersial Divisi Konstruksi
3. Manajer Bidang Komersial Divisi Area
4. Manajer Bidang Komersial Divisi Industri
5. Direktur Operasi

Waktu : 18 Juni 2016 – 5 Juli 2016

Wawancara tahap ke 2 (dua) ini bertujuan untuk mengetahui level / tingkat kecakapan pada pemegang jabatan yang dijadikan objek amatan. Pada tahap ini penulis melakukan wawancara kepada pemegang jabatan yang dijadikan objek amatan ditambah dengan Direktur Operasi. Terdapat beberapa koreksi yang diberikan oleh Direktur Operasi terkait dengan level / tingkat kecakapan menurut para pemegang jabatan tersebut.

Beberapa kompetensi yang dikoreksi yaitu pertama, Kompetensi *Business & Government*, pada awalnya untuk jabatan Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area) harus memiliki tingkat kecakapan pada level 1. Namun menurut Direktur Operasi hal itu tidak perlu karena yang berhubungan dengan pemerintahan hanya *top level manajer* dan jajaran direksi saja. Sehingga untuk ketiga jabatan tersebut tidak harus memiliki kemampuan ini. Kedua, Kompetensi *Computer Science*, pada mulanya pemegang jabatan berpendapat bahwa mereka seharusnya memiliki tingkat kecakapan hingga level 3, namun Direktur Operasi menyatakan bahwa seharusnya para pemegang jabatan memiliki kompetensi di level 4. Ketiga, Kompetensi *Oral Communication*, pada mulanya pemegang jabatan berpendapat bahwa mereka seharusnya memiliki tingkat kecakapan hingga level 4, namun Direktur Operasi menyatakan bahwa seharusnya para pemegang jabatan memiliki kompetensi di level 5. Menurut beliau kompetensi ini merupakan hal yang sangat penting terutama dalam kegiatan rapat maupun hubungan dengan pihak luar.