

PENGEMBANGAN KAMUS KOMPETENSI TEKNIS DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR MESIN PERTANIAN

Winandi Marda Jaya¹, Annisaa Miranty Nurendra²

¹Program Studi Psikologi Jenjang Magister, Universitas Islam Indonesia

Email : winandimardajaya@gmail.com

²Program Studi Psikologi Jenjang Magister, Universitas Islam Indonesia

Email : annisaa.miranty@uii.ac.id

Masuk : 08-04-2019, revisi: 25-11-2019 diterima untuk diterbitkan : 26-11-2019

ABSTRAK

PT. KIX (inisial) merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang sedang menyesuaikan diri dengan tantangan bisnis saat ini. Dengan demikian, PT. KIX memerlukan pemetaan terhadap hubungan sebab akibat permasalahan yang terjadi dengan proses bisnis sebelum mengembangkan intervensi. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur efektivitas organisasi di PT. KIX, mengetahui hubungan sebab akibat permasalahan yang terjadi, dan mengembangkan intervensi yang sesuai. *Action research* adalah metode yang digunakan dengan menggunakan teori *open system* sebagai panduan diagnosis. Data yang disajikan bersifat kuantitatif (kuesioner, studi dokumen) dan kualitatif (observasi, wawancara, studi dokumen). Jumlah responden kuesioner sebanyak 92 orang yang terdiri dari operator, staf, inspektur, kepala seksi, kepala bagian, dan manajer. Sementara itu, responden wawancara berjumlah 5 orang yang terdiri dari 3 manajer, 1 kepala seksi, dan 1 kepala bagian. Validasi dilakukan melalui kajian teori yang disesuaikan dengan budaya dan proses bisnis perusahaan, serta *judgement expert*, yaitu manajer HR, kepala bagian dan pemegang jabatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditemukan adanya kebutuhan terhadap pengembangan kamus kompetensi teknis dan aspek-aspek yang diperlukan dalam pembuatan kamus kompetensi teknis tersebut. Kesimpulan penelitian ini yaitu, proses bisnis yang ada di PT. KIX belum berjalan efektif, sehingga intervensi yang dilakukan adalah mengembangkan kamus kompetensi teknis di salah satu divisi yang ada di PT. KIX. Meskipun demikian, konsep yang digunakan dapat diaplikasikan di divisi lain sehingga diharapkan dapat membantu dalam pengelolaan sumber daya manusia yang ada di PT. KIX.

Kata Kunci: *action research, teori open system, kamus kompetensi teknis.*

ABSTRACT

PT. KIX is manufacturing company that adapting with business challenges. So that, PT. KIX needs to analyze the causes and impacts of existing problems with business processes before applying interventions. This research aims to measure the effectiveness of organization at PT. KIX based on the causes and impacts of existing problems, and developing appropriate interventions. *Action research* is the method used in this study with *open system theory* as a diagnosis guide. The data presented in both quantitative (questionnaire, document study) and qualitative (observation, interview, and document study). Participants of questionnaire is 92 included operators, staff, inspector, section head, head of division, and manager. Meanwhile, the number of qualitative participant is five included three managers, one section head, and one head of division. The validation was measured by using theoretical study, which is appropriated with organization culture and business processes, and *judgment expert* (HR manager, section head, and job holders). This study found that there was a need for development of technical competency dictionary and the aspects needed to developing the technical competency dictionary. The conclusion of this study is the business processes at PT. KIX has not effective yet. So that, the intervention needed is developing a technical competency dictionary in one of divisions in PT. KIX. Nevertheless, the concepts that used can be applied in other divisions, so that it is expected to help in the management human resources in PT. KIX.

Keywords: *action research, open system theory, technical competency dictionary*

1. PENDAHULUAN

Latar belakang

PT. KIX merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang memproduksi mesin pertanian. Saat ini PT. KIX tengah menghadapi gempuran dari eksternal dan permasalahan secara internal. Secara eksternal, PT. KIX dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan meningkatnya kurs dollar, dinamika tahun politik di Indonesia, dan ketatnya persaingan pasar. Sementara secara internal, PT. KIX dengan terpaksa harus melakukan *reject* barang yang sudah dipesannya sehingga proses produksi menjadi terhambat. Permasalahan internal dalam hal ini diakui oleh

PT. KIX masih belum dapat dipetakan penyebabnya. Sementara dalam waktu yang bersamaan, PT. KIX juga harus menghadapi tekanan secara eksternal.

Faktor-faktor tersebut memaksa PT. KIX untuk melakukan pembenahan. Namun demikian, hal tersebut diakui masih belum dapat berjalan efektif. Salah satu faktor yang melatarbelakanginya adalah belum adanya kriteria kompetensi teknis yang akan dinilai. Kompetensi teknis dalam hal ini nantinya akan digunakan sebagai acuan dalam memberikan penilaian kerja dan pelatihan bagi karyawan. Bahkan secara lebih luas, kompetensi teknis dalam hal ini juga dapat digunakan sebagai panduan dalam melakukan rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, landasan dalam pelatihan dan pengembangan, serta remunerasi karyawan (Kristanto, Fahmi, & Maulana, 2017). Sehingga tanpa adanya kompetensi, PT. KIX akan kesulitan untuk melakukan pembenahan. Hal ini juga dipertegas oleh Mondy (2008) bahwa suatu organisasi harus memiliki peta kompetensi yang diperlukan oleh suatu pekerjaan, sehingga dengannya pengelolaan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan lebih efektif.

Kompetensi diartikan didefinisikan sebagai sekelompok pengetahuan, keterampilan dan sikap yang memengaruhi sebagian besar pekerjaan seseorang dan berkorelasi dengan kinerja dalam pekerjaan yang dapat diukur berdasarkan standar yang diterima dengan baik, dan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan (PAHRODF, 2017). Senada dengan hal tersebut, Alsabbah dan Ibrahim (2013) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan syarat yang diperlukan oleh suatu pekerjaan yang ditunjukkan oleh atribut keterampilan, karakter, kualitas, kemampuan, dan kapasitas individu. Palan (Subadriyah & Rohman, 2015) juga menjelaskan bahwa kompetensi mencakup karakteristik yang berbeda-beda dan menjadi dasar perilaku seorang individu di tempatnya bekerja. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi bukanlah sesuatu yang mungkin dilakukan oleh individu, melainkan kepada sesuatu yang dapat dilakukan dan bersifat melekat serta dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan.

Secara sederhana, kompetensi dapat dibedakan menjadi kompetensi keras (*hard competency*) atau kompetensi teknis dan juga kompetensi lunak (*soft competency*). Alsabbah dan Ibrahim (2013) menjelaskan bahwa kompetensi keras mengacu pada pengetahuan dan keterampilan spesifik yang diperlukan dalam suatu pekerjaan tertentu. Misalkan saja untuk pengolahan data, individu dituntut untuk mampu mengoperasikan *software* tertentu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kemampuan dalam menggunakan *software* untuk mencapai hal yang diinginkan dalam hal ini dapat disebut sebagai kompetensi keras/teknis. Sementara itu, kompetensi lunak atau *soft competency* diartikan sebagai pelengkap dari kompetensi keras yang juga diasosiasikan dengan perasaan emosional, hubungan interpersonal, serta pengelolaan dalam hubungan manusia. Hal tersebut juga disebutkan oleh Riyanti, Sandroto dan Warmiyati (2016) bahwa kompetensi lunak berkaitan dengan aspek kepribadian yang memengaruhi seseorang dalam bekerja. Misalkan saja dalam pengelolaan data, dibutuhkan individu yang teliti untuk menyelesaikan tugas tersebut. Maka dalam hal ini, ketelitian adalah salah satu kompetensi lunak yang harus dimiliki oleh individu untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik.

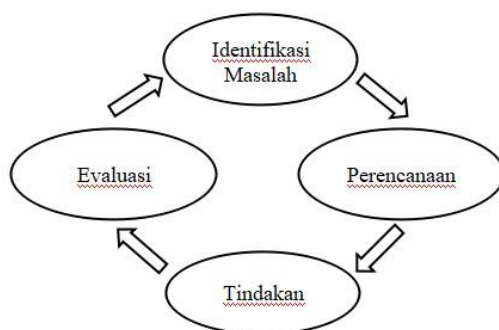
Meskipun PT. KIX mengklaim bahwa kompetensi merupakan suatu permasalahan krusial yang harus segera mendapat intervensi, namun belum diketahui hubungan sebab akibat antara permasalahan kompetensi dengan permasalahan atau isu-isu lain di dalam organisasi. Hal ini perlu dilakukan guna mengetahui seberapa besar ketepatan dan efisiensi dari intervensi yang akan dilakukan. Cummings dan Worley (2015) juga menjelaskan bahwa dalam melakukan intervensi terdapat beberapa kriteria yang dapat digunakan, yaitu (1) sejauh mana intervensi

sesuai dengan kebutuhan organisasi; (2) sejauh mana intervensi dapat berhubungan dengan hasil yang diharapkan; dan (3) sejauh mana perubahan dapat ditransfer kepada anggota organisasi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa PT. KIX perlu melakukan analisis dan perhitungan yang tepat sebelum mendesain suatu intervensi.

Berdasarkan permasalahan yang sudah dipaparkan, maka dirumuskan masalah penelitian ini, yaitu (1) sejauh mana efektivitas organisasi PT. KIX ?; (2) bagaimana hubungan sebab akibat antara permasalahan organisasi satu sama lain ?; (3) intervensi apa yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi di PT. KIX ?

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *action research* atau penelitian tindakan, yaitu suatu pendekatan ilmiah yang berfokus pada partisipasi dari peneliti terhadap objek yang diteliti, baik itu masyarakat maupun organisasi dengan tujuan untuk menciptakan perubahan positif melalui proses penelitian (Forchuk, & Meier, 2014). Metode ini memungkinkan peneliti untuk melakukan identifikasi masalah, mengembangkan intervensi yang sesuai, dan melakukan evaluasi, serta dilakukan identifikasi kembali apabila intervensi masih belum maksimal (Mondal, 2014). Kurt Lewin (Hanurawan, 2001) mengemukakan beberapa tahapan dalam melakukan *action research*, yaitu identifikasi masalah, perencanaan, tindakan, dan evaluasi seperti yang dijelaskan pada gambar 1 berikut.



Gambar 1. Proses penelitian

Tahapan pertama, yaitu identifikasi masalah. Hal ini bertujuan untuk mengetahui permasalahan yang terjadi di PT. KIX secara lebih luas. Beberapa metode yang digunakan peneliti pada tahapan ini yaitu, kuesioner, observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Jumlah responden yang menjawab kuesioner berjumlah 92 orang yang terdiri dari operator, staf, inspektur, kepala seksi, kepala bagian, dan manajer. Observasi dilakukan terhadap perilaku, sarana pra sarana dan proses bisnis yang ada di PT. KIX. Sementara itu, wawancara dilakukan terhadap tiga orang manajer, satu orang kepala seksi, dan satu orang kepala bagian. Studi dokumentasi juga dilakukan untuk menunjang data-data sekunder yang diperlukan dalam penelitian ini.

Selanjutnya, yaitu tahapan ke dua atau perencanaan. Pada tahapan ini, peneliti melakukan perencanaan terhadap intervensi yang akan dilakukan. Peneliti mendesain intervensi beserta proses pelaksanaannya dan mengantisipasi kendala yang mungkin ditemukan. Selanjutnya pada tahapan ke tiga, yaitu tindakan. Pada tahapan ini, peneliti mengimplementasikan rancangan intervensi yang telah dibuat ke salah satu divisi yang ada di PT. KIX untuk dilihat efektivitasnya. Terakhir adalah tahapan ke empat, yaitu evaluasi. Tahapan ini memungkinkan bagi peneliti untuk mengkaji kembali rancangan intervensi yang telah dibuat. Peneliti melakukan validasi

terhadap rancangan yang telah dibuat kepada bagian HR selaku supervisor lapangan, pemegang jabatan, dan kepala bagian divisi terkait.

Adapun panduan yang digunakan dalam mendesain kuesioner, observasi, dan wawancara didasarkan pada teori *open system* dari Cummings dan Worley (2015). Teori ini mengungkapkan bahwa organisasi sebagai sistem terbuka dan dipengaruhi oleh kondisi luar lingkungannya. Penggunaan teori ini bertujuan untuk mengetahui fungsi sebuah organisasi secara keseluruhan dan kaitannya terhadap lingkungan yang mempengaruhinya. Model diagnostik ini memuat beberapa komponen yaitu *inputs*, desain komponen, dan *output*.

Inputs atau masukan. Hal yang dimaksud sebagai input adalah aspek eksternal organisasi dan struktur organisasi yang dapat mempengaruhi perubahan organisasi atau perusahaan. Aspek eksternal dalam hal ini dapat diartikan sebagai kondisi yang berasal dari lingkungan yang selalu berubah, seperti perubahan peraturan yang dibuat oleh pemerintah, perubahan teknologi, peraturan tentang ketenagakerjaan, dan lain sebagainya. Sedangkan struktur industri dapat diartikan sebagai kondisi dunia industri luar, seperti keadaan pemasok atau *supplier*, kebutuhan dan kemampuan pembeli, ancaman produk lain, serta ancaman dari perusahaan lain.

Desain komponen merupakan komponen atau aspek-aspek yang terdapat di dalam organisasi yang saling berhubungan satu sama lain (Cummings dan Worley, 2015). Adanya desain komponen akan membantu dalam melakukan analisis terhadap komponen atau aspek-aspek yang ada di dalam organisasi untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa aspek dalam desain komponen seperti strategi, struktur, teknologi, *human resource system*, *management process*, dan *organization culture*.

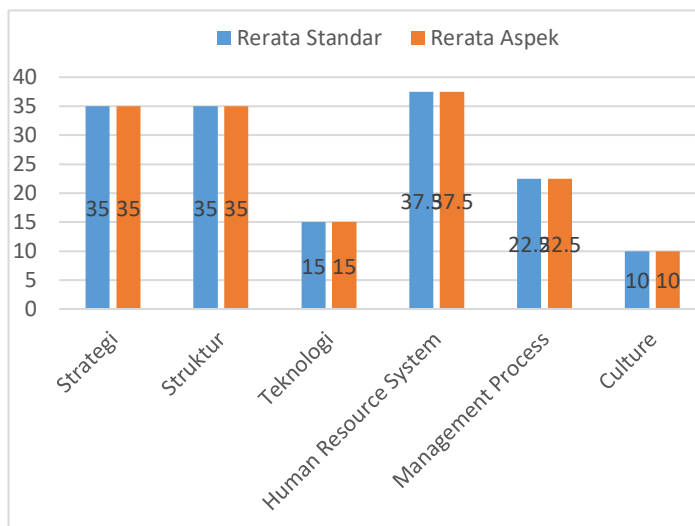
Outputs merupakan keluaran atau dampak dari dinamika atas *design component* atau aspek-aspek yang ada di dalam organisasi. *Output* dalam hal ini dapat diartikan sebagai efektivitas organisasi, kepuasan kerja, tingkat performansi (penjualan, keuntungan, dan investasi), tingkat absensi, dan perkembangan karyawan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini merupakan *action research* dengan hasil yang dibagi ke dalam beberapa tahapan, yaitu identifikasi, perencanaan, tindakan, dan evaluasi.

Identifikasi masalah

Hasil identifikasi yang telah dilakukan, kemudian dikelompokkan ke dalam data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif berupa hasil kuesioner untuk mengukur efektivitas organisasi. Hasil kuesioner dapat dilihat pada gambar 2 berikut.



Gambar 2. Hasil kuesioner

Gambar tersebut menunjukkan efektivitas organisasi yang dapat dilihat dari rerata aspek dan rerata standar. Rerata aspek merupakan skor yang diperoleh sesuai dengan hasil yang didapatkan dari kuesioner. Sementara itu, rerata standar merupakan skor yang diperoleh dari hasil penormaan terhadap populasi sebagai patokan ideal. Hasil menunjukkan bahwa rerata aspek memiliki skor yang sama dengan rerata standar. Hal tersebut berarti bahwa efektivitas organisasi sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Meskipun demikian, penggunaan kuesioner memiliki kekurangan. Pujihastuti (2010) menyebutkan bahwa pembuatan kuesioner berhubungan langsung dengan daya tanggap responden, sehingga memerlukan upaya tertentu untuk memberikan pemahaman kepada responden agar mau menjawab kuesioner. Selain itu, kelemahan kuesioner juga berhubungan dengan jawaban yang tidak obyektif, dan tidak sesuai dengan fakta terlebih jika pertanyaannya kurang spesifik (Mania, 2008). Oleh karena itu, diperlukan analisis tambahan untuk melihat data secara lebih dalam melalui metode wawancara, observasi dan studi dokumen, sehingga informasi yang didapatkan dapat lebih akurat.

Adapun hasil wawancara, observasi dan studi dokumen kemudian diintegrasikan untuk melihat hubungan sebab akibat dari permasalahan yang dihadapi oleh PT. KIX dengan menggunakan *stream analysis* yang dapat dilihat pada gambar 3 berikut.

Gambar tersebut menunjukkan bahwa pada input, terdapat tiga permasalahan utama, yaitu kapabilitas pihak eksternal untuk mengembangkan produk belum sesuai dengan kebutuhan PT. KIX. Hal tersebut kemudian berdampak pada strategi PT. KIX mengenai pengembangan produk. Pihak eksternal dalam hal ini terdiri dari beberapa perusahaan yang bekerjasama dengan PT. KIX sebagai penyedia kerangka untuk menampung mesin yang diproduksi oleh PT. KIX. Hal ini dapat terjadi karena pihak eksternal tersebut memiliki kapasitas terbatas baik dari sisi SDM maupun faktor-faktor lain. Selain itu, naiknya kurs dolar dan kondisi tahun politik juga ikut serta dalam memengaruhi proses bisnis di PT. KIX sehingga profit perusahaan menurun. Kholis (2013) menjelaskan bahwa kinerja sistem ekonomi-politik sudah berinteraksi satu sama lain, sehingga keterkaitan antara ekonomi dan politik menjadi tidak terbatas oleh hal-hal tertentu. Pemerintah memiliki kekuasaan dalam membuat kebijakan dan berperan sebagai penggerak investasi sehingga kondisi politik yang stabil akan memberikan keuntungan bagi perkembangan ekonomi. Adapun peningkatan nilai dolar dalam hal ini juga turut andil dalam peningkatan biaya produksi, terlebih lagi karena PT. KIX melakukan aktivitas ekspor dan impor barang.

Selanjutnya, pada desain komponen khususnya aspek pertama yaitu strategi. Hasil menunjukkan bahwa PT. KIX memiliki kelemahan dalam pengimplementasian program-program kerja yang sudah direncanakan. Hal tersebut terjadi karena banyaknya tugas-tugas yang dilakukan oleh karyawan tanpa ada batasan yang jelas mengenai tugas tersebut, sehingga menjadi kurang fokus dalam menjalankan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan yang sudah ditetapkan. Selain itu, adanya strategi kerja sama dengan pihak eksternal dalam pembuatan produk seringkali terlambat realisasinya dan tidak sesuai dengan tuntutan konsumen karena kapabilitas dari pihak eksternal yang belum mampu menyamai kebutuhan dari PT. KIX. Oleh karena itu, PT. KIX perlu meninjau kembali terkait dengan pengembangan produk yang akan dilakukan. Hal ini menjadi penting, karena strategi merupakan penentuan tentang bagaimana perusahaan menempatkan dirinya dalam persaingan bisnis, strategi yang tepat akan membantu perusahaan untuk memenangkan persaingan (Prabowo, 2010).

Aspek ke dua yaitu struktur. Kanten, Kanten, dan Gurlek (2015) mengemukakan bahwa struktur organisasi merupakan mekanisme yang menghubungkan dan mengkoordinasikan individu dengan kerangka peran, wewenang dan kekuasaan mereka. Hasil *stream analysis* menunjukkan bahwa pada aspek ini terdapat beberapa permasalahan, yakni kekosongan personil, *overload* pekerjaan yang menyebabkan kinerja menurun sehingga pekerjaan tidak selesai sesuai *deadline*. Adanya *overload* juga mengakibatkan program-program kerja yang sudah ditetapkan menjadi tidak terealisasi. Selain itu, tugas yang belum sesuai dengan kompetensi juga turut andil dalam menurunkan kinerja. Adanya penurunan kinerja dalam hal ini kemudian berdampak pada banyaknya barang dari vendor yang *reject* sehingga menghambat proses produksi. Selain itu, pada aspek struktur terdapat juga permasalahan terkait dengan pengerjaan tugas yang belum sesuai dengan kompetensi. Hal ini disebabkan karena pelatihan yang belum sesuai dengan kebutuhan. Adapun dalam hal ini terjadi karena evaluasi kompetensi masih belum terstandar, sehingga pemetaan penguasaan kompetensi karyawan masih sulit untuk dipetakan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa struktur dalam hal ini belum efektif.

Aspek ke tiga yaitu teknologi. Saat ini, PT. KIX menggunakan teknologi-teknologi berdasarkan pada kebutuhan karyawan agar mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengerjaan tugas-tugasnya. Akan tetapi, pengembangan terkait teknologi yang terjadi pada divisi *warehouse sparepart*, yakni penggunaan sistem baru yang terintegrasi dengan database untuk melakukan pengecekan barang yang akan dikemas masih menemukan kendala. Hal yang terjadi adalah ketika dilakukan uji coba masih terjadi *error* dengan sistem tersebut. Selain itu, prosedur

penggunaan sistem tersebut juga belum ada sehingga pelatihan terkait dengan penggunaan alat tersebut masih belum dapat dilakukan. Hal ini kemudian berdampak pada terjadinya *human error* sehingga akurasi stok belum sesuai target dan masih terjadi komplain terkait kesalahan jumlah pengiriman barang. Hariyanto (2010) mengemukakan bahwa teknologi dan sistem informasi berpengaruh secara signifikan pada kinerja karyawan. Penggunaan teknologi dan sistem informasi bertujuan agar organisasi dapat mencapai kinerja yang optimal terutama untuk mengurangi *human error* yang seringkali terjadi.

Aspek ke empat yaitu *Human Resource System*. Aspek ini memuat bagaimana perusahaan mampu mengembangkan para anggota yang ada di dalamnya sehingga dapat melakukan tugasnya dengan optimal dan dapat berkembang. Hasil *stream analysis* menunjukkan bahwa terdapat beberapa permasalahan dalam aspek ini, yaitu jenjang karir yang dianggap belum efektif dan penilaian kinerja yang belum jelas sehingga berdampak pada penurunan kepuasan kerja. Jenjang karir dalam hal ini masih belum menyertakan penguasaan kandidat terhadap kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan yang akan diemban. Sehingga seringkali memunculkan rasa kecemburuan di antara para karyawan. Hal ini juga berdampak pada performa kandidat yang dipromosikan terhadap posisi barunya, yang masih belum maksimal. Selain itu, terdapat TNA (*Training Need Analysis*) yang belum efektif sehingga menimbulkan ketimpangan antara tugas dan kompetensi pada aspek struktur. Sutrisno, Puteri, dan Wasahua (2016) mengemukakan bahwa analisis kebutuhan pelatihan (TNA) memiliki peran penting dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan agar tepat sasaran, sebab hasil TNA akan memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai pelatihan yang relevan bagi organisasi baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang.

Aspek ke lima yaitu proses manajemen atau *management process*. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat beberapa permasalahan pada aspek ini, yaitu sistem evaluasi belum efektif. Hal tersebut disebabkan karena belum adanya *tools* untuk mengukur kompetensi karyawan. Ketiadaan *tools* tersebut terjadi karena belum adanya kamus kompetensi teknis dan penggunaan kamus *soft* kompetensi yang belum optimal, sehingga PT. KIX menjadi kesulitan dalam melakukan asesmen.

Selain itu, tidak adanya kamus kompetensi teknis juga memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap asesmen kompetensi karyawan. Hal ini dikarenakan bahwa, PT. KIX memiliki *business core* dalam perakitan mesin, dimana hal-hal teknis menjadi faktor utama yang diperlukan dalam penguasaan pekerjaan. PT. KIX menjadi kesulitan dalam mengidentifikasi sejauh mana penguasaan karyawan terhadap kompetensi yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tidak adanya kamus kompetensi ini kemudian berdampak pada beberapa aspek lain di dalam organisasi sehingga dalam hal ini dapat dikatakan bahwa pengembangan terhadap kamus kompetensi akan memberikan dampak positif yang berantai untuk menyelesaikan beberapa permasalahan yang dihadapi oleh PT. KIX.

Aspek terakhir, yaitu budaya organisasi. Diketahui bahwa PT. KIX sudah memiliki budaya organisasi baku yang sudah tertulis dan disampaikan ketika masa orientasi kepada setiap karyawan yang baru bergabung dengan PT. KIX. Secara umum, PT. KIX mengikuti budaya perusahaan induk yang berada di Jepang. Akan tetapi, beberapa karyawan masih belum mampu mengikuti budaya kerja perusahaan pusat PT. KIX tersebut, sehingga masih terdapat pelanggaran-pelanggaran yang terjadi. Selain itu, sanksi bagi karyawan yang melanggar aturan dirasakan belum tegas, sehingga berdampak pada evaluasi yang cenderung subjektif. Budaya berperan penting dalam membangun karakter sebuah perusahaan melalui berbagai dimensi

kehidupan perusahaan. Drucker (Jondar, 2015) menyebutkan bahwa budaya organisasi akan menjadi nilai-nilai yang apabila dihayati akan membantu dalam penyelesaian pokok masalah-masalah internal dan eksternal secara konsisten dan diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara dalam memikirkan, memahami, dan merasakan memikirkan masalah-masalah terkait.

Perencanaan

Tahapan ini merupakan tahapan ke dua, dimana peneliti mensosialisasikan hasil dari identifikasi masalah yang dilakukan terhadap *user*. Setelah disepakati, peneliti kemudian menyusun perencanaan terhadap intervensi yang akan dilakukan mulai dari penyusunan jadwal kegiatan, responden yang terlibat, dan dokumen-dokumen yang perlu disiapkan. Sesuai dengan masalah utama yang dihadapi oleh PT. KIX, maka diperlukan pengembangan kamus kompetensi teknis. Pengembangan ini dilakukan pada satu divisi terlebih dahulu untuk kemudian bisa diadaptasi di divisi lainnya. Adapun divisi yang dipilih yaitu divisi *warehouse spare part*. Pemilihan didasarkan karena divisi ini merupakan proses akhir yang berfungsi untuk menyediakan pesanan bagi konsumen yang notabenehnya merupakan sumber pendapatan perusahaan sehingga kepuasan konsumen adalah hal yang harus diutamakan. Selain itu, divisi ini juga berfungsi untuk menyediakan stok kebutuhan produksi sehingga ketersediaan barang menjadi faktor krusial dalam kelancaran produksi.

Tindakan

Merupakan tahapan ke tiga yang dilakukan peneliti, yaitu melakukan penyusunan kamus kompetensi dengan menggunakan pengembangan model kompetensi dari PAHRODF (2017), yaitu penyusunan kompetensi yang secara langsung berkaitan dengan persyaratan pekerjaan, kebutuhan bisnis, dan ditulis sedemikian rupa sehingga dapat merepresentasikan langsung ke pekerjaan teknis tersebut. Adapun beberapa proses yang dilakukan, yaitu: (1) analisis visi misi perusahaan; (2) analisis *workflow*; (3) analisis jabatan; (4) penyusunan kompetensi.

Adapun hasil dari tahapan ini adalah nama-nama kompetensi, kriteria-kriteria yang dibutuhkan dalam menyusun kamus kompetensi, termasuk level atau tingkat kemahiran yang diperlukan. Beberapa nama kompetensi yang muncul adalah: (1) pemrosesan *shipping instructions*; (2) pengambilan *parts*; (3) pembuatan dokumen surat pengantar barang; (4) *packing delivery*; (5) *packing stock* dan penataan; (6) penanganan komplain; (7) penyimpanan data barang dan pembuatan label; (8) pengelolaan data dan perencanaan. Sementara itu, untuk kriteria yang dapat digunakan oleh PT. KIX adalah: (1) tingkat penguasaan, meliputi pemahaman dan penguasaan secara *knowledge* terhadap tugas-tugas yang dilakukan, tujuan, alat dan bahan yang digunakan, serta faktor-faktor penghambat yang mungkin terjadi; (2) kemandirian, meliputi waktu pengerjaan, ketergantungan terhadap orang lain, dan kemampuan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi berkaitan dengan pekerjaan; (3) ketersediaan mengajarkan, meliputi kapabilitas dan ketersediaan dalam membagikan informasi kepada orang lain, (4) pengembangan, yaitu ketersediaan dalam melakukan pengembangan dalam mengerjakan tugas meliputi metode, prosedur, dan lainnya.

Hasil selanjutnya yaitu, kompetensi disusun dengan format yang diadaptasi dari PAHRODF (2017) yang dapat dilihat pada tabel 1 berikut

Tabel 1. Format kamus kompetensi

Nama kompetensi	Definisi
Memuat nama atau judul yang menjelaskan bagaimana kompetensi	Deskripsi umum singkat tentang kompetensi yang memberikan pembaca pemahaman mengenai jenis perilaku yang diharapkan dari kompetensi ini. Hal yang dapat dimuat berupa (1) tugas, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan masalah/tugas dengan baik;

dideskripsikan	(2) bagaimana tugas dilaksanakan, yaitu memuat fakta-fakta atau analisis; (3) output, yaitu memuat hasil yang ingin dicapai
----------------	---

Tingkat kemahiran	Definisi	Indikator perilaku
1 (basic)	Memuat uraian singkat secara umum mengenai tingkat kemahiran yang dimiliki pada level 1.	Kategori yang dapat digunakan pada level ini yaitu penguasaan secara <i>knowledge</i> terhadap tugas-tugas yang dilakukan, tujuan, alat dan bahan yang digunakan, serta faktor-faktor penghambat yang mungkin terjadi
2 (intermediate)	Memuat uraian singkat secara umum mengenai tingkat kemahiran yang dimiliki pada level 2	Kategori yang dapat digunakan pada level ini yaitu waktu pengerjaan, ketergantungan terhadap orang lain, dan kemampuan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi berkaitan dengan pekerjaan
3 (advanced)	Memuat uraian singkat secara umum mengenai tingkat kemahiran yang dimiliki pada level 3	Kategori yang dapat digunakan yaitu, ketersediaan mengajarkan, meliputi kapabilitas dan ketersediaan dalam membagikan informasi kepada orang lain
4 (expert)	Memuat uraian singkat secara umum mengenai tingkat kemahiran yang dimiliki pada level 4	Kategori yang dapat digunakan yaitu ketersediaan dalam melakukan pengembangan dalam mengerjakan tugas meliputi metode, prosedur, dan lainnya

Evaluasi

Merupakan tahap ke empat yang dilakukan oleh peneliti, yaitu mengevaluasi hasil dari perencanaan yang telah dilakukan. Evaluasi dilakukan dengan melakukan validasi terhadap pemegang jabatan, kepala seksi divisi terkait yaitu *warehouse sp*, dan melakukan presentasi dengan divisi HR. Proses ini dilakukan secara berkesinambungan sehingga diperoleh perubahan pada indikator perilaku. yaitu (1) menghapus waktu yang digunakan dalam pengerjaan tugas, dengan alasan bahwa waktu berkaitan dengan ketidakpastian proses bisnis sehingga menjadi sulit untuk diprediksi; (2) Menambahkan kriteria secara kuantitatif terhadap tingkat toleransi kesalahan sehingga memudahkan dalam proses *judgement* terhadap level kompetensi; (3) kriteria/komponen yang dimuat dalam melakukan pengajaran dan pengembangan. Hasil dari tahapan ini dapat dilihat pada tabel 2 berikut.

Tabel 2. Hasil evaluasi penyusunan kompetensi

Tingkat kemahiran	Definisi	Indikator perilaku
1 (basic)	Memuat uraian singkat secara umum mengenai tingkat kemahiran yang dimiliki pada level 1.	Memuat indikator perilaku secara spesifik - Kategori yang dapat digunakan pada level ini yaitu penguasaan secara <i>knowledge</i> terhadap tugas-tugas yang dilakukan, tujuan, alat dan bahan yang digunakan, serta faktor-faktor penghambat yang mungkin terjadi - Kesalahan di atas 20 %
2 (intermediate)	Memuat uraian singkat secara umum mengenai tingkat kemahiran yang dimiliki pada level 2	- Kategori yang dapat digunakan pada level ini yaitu waktu pengerjaan, ketergantungan terhadap orang lain, dan kemampuan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi berkaitan dengan pekerjaan - Tidak ada kesalahan
3 (advanced)	Memuat uraian singkat secara umum mengenai tingkat kemahiran yang dimiliki pada level 3	- Kategori yang dapat digunakan yaitu, ketersediaan mengajarkan, meliputi kapabilitas dan ketersediaan dalam membagikan informasi kepada orang lain - Hal yang diajarkan meliputi proses, target, alat yang digunakan, masalah yang mungkin muncul, dan cara mengatasi masalah yang mungkin muncul dalam proses

4 (expert)	Memuat uraian singkat secara umum mengenai tingkat kemahiran yang dimiliki pada level 4	<ul style="list-style-type: none"> - Kategori yang dapat digunakan yaitu ketersediaan dalam melakukan pengembangan dalam mengerjakan tugas meliputi metode, prosedur, dan lainnya yang didokumentasikan ke dalam <i>work standard chart</i> (WSC) - Hal yang dimuat dalam WSC minimal meliputi proses, target, alat yang digunakan, masalah yang mungkin muncul, dan cara mengatasi masalah yang mungkin muncul dalam proses
---------------	---	--

Adapun contoh dari salah satu kompetensi yang sudah disusun dapat dilihat pada tabel 3 berikut :

Tabel 3. Contoh kompetensi teknis

Nama Kompetensi		Definisi
Pemrosesan <i>Shipping Instructions</i>		Kemampuan dalam melakukan pemrosesan data <i>shipping instructions</i> untuk dimasukkan ke dalam sistem <i>syteline</i> sebagai acuan dalam pengambilan parts dan pembuatan dokumen pengiriman barang sehingga mencegah terjadinya kesalahan dalam input data, menjaga akurasi stok dan tercapainya ketepatan waktu pengiriman
Tingkat Kemahiran	Definisi	Indikator Perilaku
1 (Basic)	Melakukan pemrosesan <i>Shipping Instructions</i> (SI), membutuhkan panduan kerja dan bantuan orang lain secara intens dalam mengerjakan tugasnya	<ul style="list-style-type: none"> - Belum menguasai nama dan fungsi-fungsi yang terdapat di sistem <i>syteline</i> maupun <i>scanner</i>, membutuhkan panduan kerja, dan pendampingan (kesalahan di atas 20 %) - Belum mampu menjelaskan atau membaca SI (<i>Shipping Instructions</i>) secara tepat (kesalahan di atas 20%)
2 (Intermediate)	Mampu memproses <i>Shipping Instructions</i> (SI), menyelesaikan masalah sederhana yang berkaitan dengan pengerjaan tugas, serta mampu menjelaskan fungsi-fungsi dan ikon yang terdapat di sistem <i>syteline</i> dan <i>scanner</i> tanpa ada kesalahan	<ul style="list-style-type: none"> - Menguasai nama dan fungsi-fungsi ikon yang terdapat di sistem <i>syteline</i> maupun <i>scanner</i> yang berkaitan dengan penyelesaian tugas-tugas (kesalahan maksimal 20%) - Mampu menyelesaikan masalah sederhana dalam pengerjaan tugas yang berkaitan dengan penggunaan <i>syteline</i> maupun <i>scanner</i>
3 (Advanced)	Mampu memproses <i>Shipping Instructions</i> (SI) secara mandiri Kompetensi ini juga memuat kemampuan dalam melakukan pengajaran secara sistematis kepada orang lain	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mengajarkan cara pemrosesan SI (<i>Shipping Instructions</i>) kepada orang lain secara sistematis dalam bentuk lisan - (Hal yang diajarkan minimal meliputi proses, target, alat yang digunakan, masalah yang mungkin muncul, dan cara mengatasi masalah yang mungkin muncul dalam proses)
4 (Expert)	Mampu memproses <i>Shipping Instructions</i> (SI) secara mandiri dan konsisten dari waktu ke waktu, hingga pengembangan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu melakukan pengembangan atau pembuatan modul atau melakukan dokumentasi terhadap proses SI yang kemudian dapat diaplikasikan ke dalam WSC (<i>Work Standard Chart</i>) sebagai panduan kerja dan materi pelatihan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja - (Hal yang dimuat dalam WSC minimal meliputi proses, target, alat yang digunakan, masalah yang mungkin muncul, dan cara mengatasi masalah yang mungkin muncul dalam proses)

4. KESIMPULAN

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian ini, yaitu: (1) sejauh mana efektivitas organisasi PT. KIX ?; (2) bagaimana hubungan sebab akibat antara permasalahan organisasi satu sama lain ?;

(3) intervensi apa yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi di PT. KIX?. Maka dapat disimpulkan hasil penelitian, yaitu:

- A. PT. KIX masih belum efektif dalam menjalankan proses bisnis sesuai dengan visi dan misi yang telah dibuat. Meskipun hasil kuesioner menunjukkan bahwa efektivitas organisasi sesuai dengan apa yang diharapkan, namun hasil analisis data tambahan menunjukkan bahwa terdapat beberapa hal yang perlu dikembangkan di dalam aspek-aspek organisasi.
- B. Sesuai analisis yang telah dilakukan, bahwa salah satu faktor utama yang dapat dibenahi terletak pada proses manajemen, yaitu tidak adanya kamus kompetensi. Hal ini kemudian berdampak pada aspek-aspek lain di dalam organisasi, khususnya pada *human resource system*, yaitu proses TNA yang mengakibatkan pelatihan yang kurang efektif. Permasalahan ini kemudian menyebabkan aspek struktur dalam organisasi khususnya pengerjaan tugas menjadi tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Hasilnya adalah, kinerja karyawan menjadi menurun sehingga pekerjaan pun tidak selesai sesuai *deadline* yang telah ditetapkan. Output dari permasalahan ini pun berujung pada *stop line* atau terhentinya proses produksi yang menghambat kesuksesan organisasi.
- C. Intervensi yang dikembangkan berupa pembuatan kamus kompetensi teknis. Hal ini dilakukan karena tingkat urgensi, dan kesiapan organisasi untuk mengaplikasikan. Adanya kamus kompetensi teknis ini diharapkan dapat membantu PT. KIX dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia yang ada di PT. KIX. Meskipun pengaplikasian masih dilakukan dalam satu departemen, namun konsep yang digunakan dapat diaplikasikan di departemen lain di dalam PT. KIX.

Ucapan Terima Kasih (Acknowledgement)

Atas terselesaikannya penelitian ini, penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada PT. KIX dan segenap karyawan yang sudah memberikan izin atas terselenggaranya penelitian ini dan mau bekerja sama dalam proses pengambilan data. Terima kasih juga ditujukan kepada Magister Psikologi Profesi, Universitas Islam Indonesia yang sudah memberikan dukungan materiil, serta dosen pembimbing selaku penulis ke dua dalam penelitian ini yang tidak pernah lelah dalam memberikan dukungannya.

REFERENSI

- Alsabbah, M. Y. A., & Ibrahim, H. I. (2013). Employee competence (soft and hard) outcome of recruitment and selection process. *American Journal of Economics*, 3(5), 67-73.
- Cummings, T., G., & Worley, C., G. (2015). *Organization development & change*. Stamford: Cengage Learning
- Forchuk, C., & Meier, A. (2014). The article idea chart: a participatory action research tool to aid involvement in dissemination. *International Journal of Community Research and Engagement*, 7, 157-163
- Hanurawan, F. (2001). Penelitian tindakan partisipatoris dalam bidang psikologi sosial. *Psikologika*,(11), 43-51
- Hariyanto, A. (2010). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi, Sistem Manajemen Mutu, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajemen Akademik Sekretari dan Manajemen Don Bosco. Tesis, Universitas Gunadarma.
- Jondar, A., & Sudarsono, H. (2015). Karakteristik budaya organisasi di klinik dr Eko, Surabaya. *Jurnal Ilmiah Sosial Humainora*, 9 (1), 47-66.

- Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). "The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance". 2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, Prague, Czech Republic, 30-31 October 2014, 1358–1366.
- Kholis, N. (2013). Pengaruh politik dalam perkembangan praktik ekonomi Islam di Indonesia. *Millah*, 12(3), 175-199.
- Kristanto, Y. D., Fahmi, I., & Maulana, A. (2017). Pengembangan kamus kompetensi keselamatan kerja di PT. XYZ Indonesia TBK. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3 (1), 1-11.
- Mania, S. (2008). Teknik non tes: telaah atas fungsi wawancara dan kuesioner dalam evaluasi pendidikan. *Lentera Pendidikan*, 11(1), 45-54
- Mondal, P. (2014). Application of action research in geography in school. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 2 (8), 102-105.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- PAHRODF. (2017). *A Guidebook on Competency Modelling and Profiling*. Ortigas: Australia Human Resource and Organisational Development Facility
- Prabowo, H., Nurhanka, P., & Hasanah, S. B. U. N. (2010). Evaluasi dan rekomendasi strategi bisnis pada divisi LPP-TVRI. *Binus Business Review*, 1(1), 233-234.
- Pujihastuti, I. (2010). Prinsip penulisan kuesioner penelitian. *Jurnal Agribisnis dan Pengembangan Wilayah*, 2(2), 43-56
- Riyanti, B. P. D., Sandroto, C. W., & Warmiyati, M. T. (2016). Soft skill competencies, hard skill competencies, and intention to become entrepreneur of vocational graduates. *International Research Journal of Business Studies*, 9(2), 119-132.
- Subadriyah, & Rohman, F. (2015). Kompetensi sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi koperasi simpan pinjam di Kabupaten Jepara. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 12(2), 190-202
- Sutrisno, W., Puteri, N. D., & Wasahua, O. (2016). Analisis pelatihan dan pendampingan potensi sosek melalui pendekatan training need assesment di Kobalima Timur, provinsi NTT. *Journal of Applied Business and Economics*, 3(2), 103-117.