

## PENYUSUNAN KAMUS KOMPETENSI DEPARTEMEN *SUPPORT*

Karen Diana Savitri<sup>1</sup> & Reny Yuniasanti<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta  
Email: karensavitri87@gmail.com

<sup>2</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta  
Email: reny.yuniasanti@mercubuana-yogya.ac.id

Masuk : 20-10-2022, revisi: 19-01-2024, diterima untuk diterbitkan : 30-04-2025

### ABSTRACT

*CV X is a manufacturing company that has to expand its business to the multinational market by improving the quality of its human resources. One of the departments that need attention is the Support Department, which includes HR and GA sections. Management mentioned in the interview that competencies in the Support Department need to be developed in order to encourage Organizational improvement. The purpose of this design is to create a competency dictionary and competency standards in the Support Department. The design method is action research using the Weisboard Six Box Model theory as a diagnostic guide. The data presented are quantitative (questionnaire and documentation study), and qualitative (observation, interview, and document study). The number of respondents to the questionnaire was 62 people, with Cronbach Alpha score 0,89. Interview respondents consisted of 3 managers and 2 supervisors. Validation is carried out through theoretical studies that are adapted to company conditions and expert judgments, like Managers and Directors. The results of the study indicate that there is a need to develop a competency dictionary, and it will be developed first for the Support. The conclusion of this study is that employee performance is still not optimal, where the problems in the knowledge gap, skills and attitudes of employees who focus on working only at the office, so that the intervention carried out is to develop a competency dictionary for the Support Department. Competency is a basic characteristic of a person that distinguishes those who perform well and those who perform standardly, these characteristics involve work, skills, and attitudes. The resulting competency dictionary is core competence, leadership competence and job family competency.*

**Keywords:** *competency, competency dictionary, competency standard*

### ABSTRAK

CV X yang merupakan perusahaan manufaktur yang memiliki target untuk mengembangkan bisnis ke pasar multinasional dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Salah satu Departemen yang memerlukan perhatian adalah Departemen Support, dimana di dalamnya terdapat bagian HR dan GA. Manajemen menyebutkan dalam wawancara bahwa kompetensi di *Support Department* perlu dikembangkan agar dapat mendorong perbaikan organisasi. Tujuan dari perancangan ini adalah untuk membuat kamus kompetensi dan standar kompetensi di *Support Department*. Metode perancangan ini adalah *Action Research* dengan menggunakan teori *Weisbord's Six Box Model* sebagai panduan diagnosis. Data yang disajikan bersifat kuantitatif (kuesioner dan studi dokumen) dan kualitatif (observasi, wawancara dan studi dokumen). Jumlah responden kuesioner sebanyak 62 orang, dengan Alpha Cronbach skala 0,89. Responden wawancara terdiri dari 3 Manajer dan 2 Supervisor. Validasi dilakukan melalui kajian teori yang disesuaikan dengan budaya dan proses bisnis perusahaan serta *judgement expert*, yaitu Manager Support dan Direksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada kebutuhan untuk mengembangkan kamus kompetensi, terutama bagi *Departemen Support*. Kesimpulan dari penelitian ini, yaitu kinerja karyawan masih belum maksimal, dimana ada permasalahan dalam kesenjangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan yang fokus bekerja saat dikantor saja. Sehingga, intervensi yang dilakukan adalah mengembangkan kamus kompetensi untuk *Support Department*. Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang membedakan mereka yang berkinerja baik dan yang berkinerja standar, karakteristik ini melibatkan keterampilan dan sikap kerja. Kamus kompetensi yang dihasilkan yaitu kompetensi inti, kompetensi manajerial dan kompetensi keluarga jabatan.

**Kata Kunci:** kompetensi, kamus kompetensi, standar kompetensi

## 1. PENDAHULUAN

CV X merupakan perusahaan manufaktur yang ingin mengembangkan bisnis ke pasar multinasional dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Agar seluruh anggota menginternalisasikan cita-cita, perusahaan mengusung slogan “*Good Product Good*

*Service*”, yang berarti bahwa perusahaan berupaya memberikan produk yang berkualitas dan memiliki pelayanan purna jual terbaik. Hal ini membuat perusahaan harus lebih meningkatkan kualitas bahan, peralatan serta kualitas sumber daya manusia. Berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas tersebut telah dilakukan perusahaan seperti meningkatkan kualitas bahan baku, menambah peralatan canggih serta pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan sistem penilaian berbasis kinerja. Namun, penilaian berbasis kinerja tersebut belum cukup dapat membawa perusahaan menghasilkan kualitas produk terbaik. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusianya belum memiliki keterampilan tertentu yang memadai.

Ika (2010) menyebutkan bahwa hampir 60% kinerja berakar dari kompetensi, meskipun perusahaan tidak dapat mengabaikan dampak dari lingkungan organisasi. Asumsinya, bahwa kompetensi yang baik yang dimiliki oleh karyawan, dapat meningkatkan kinerja karyawan. Upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia menjadi kendala tersendiri bagi perusahaan, CV X memproduksi peralatan yang unik sehingga tidak banyak perusahaan sejenis yang dapat dijadikan acuan perbaikan. Padahal sejatinya, sumber daya manusia berperan penting untuk menjaga produksi dan mengelola operasional perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan bekerja lebih efektif sehingga akan meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja. Akhirnya, sumber daya manusia yang memiliki kualitas kerja akan menghasilkan produk yang berkualitas.

Asesmen awal dilakukan melalui metode wawancara dan observasi untuk memahami konteks permasalahan. Observasi awal dilakukan dengan mengamati perilaku kerja karyawan menunjukkan bahwa karyawan terlihat bekerja dengan serius ketika di kantor, namun ketika mendapatkan tugas luar kantor yang bersangkutan terlihat santai dan kurang bertanggung jawab. Wawancara awal dilakukan kepada 2 orang karyawan yaitu Supervisor dan Staf pada bulan April 2021. Hasil wawancara awal didapatkan bahwa perusahaan belum memiliki sistem penilaian standar terutama saat pengangkatan karyawan tetap, terdapat perubahan kebijakan yang membuat karyawan bingung serta belum adanya sistem pengembangan sumber daya manusia (*training, coaching, dan lainnya*). Salah satu akibat dari kondisi tersebut, karyawan yang berada di *Support Department* merasakan ketidakjelasan dalam melakukan rekrutmen karyawan, dimana kandidat yang sudah diseleksi sebelumnya sudah sesuai kualifikasi jabatan, namun masih belum dapat diterima karena dianggap tidak memenuhi standar manajemen. Belum lagi munculnya keluhan karyawan dari departemen lain yang merasakan adanya subjektivitas dalam penilaian kinerja. Hal ini mengakibatkan karyawan *Support Department* tersebut menjadi bingung, standar kerja yang seperti apa yang harus diikuti. Karyawan yang bingung ini, pada akhirnya menjadi kurang termotivasi untuk dapat berkinerja dengan baik.

Kondisi tersebut membuat CV X ingin melakukan pembenahan terutama di *Support Department* agar karyawan dapat berkinerja dengan maksimal. Agar dapat membantu peningkatan kinerja karyawan, perusahaan membutuhkan suatu sistem sumber daya manusia yang tidak hanya meningkatkan produktivitas kinerja tetapi juga dapat meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia tersebut. Maka, penelitian ini akan melihat bagaimana efektivitas organisasi CV X, terutama pada *Support Department*, mengenai hubungan permasalahan yang muncul dalam organisasi dan intervensi apa yang sesuai untuk mengatasi permasalahan tersebut.

## 2. METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan metode *Action Research* sebagai pendekatan terhadap pemetaan permasalahan. Sugiyono (2015) menyatakan bahwa secara umum, penelitian tindakan adalah untuk mengambil tindakan (*take action*) dalam rangka perbaikan pelaksanaan dan hasil kerja serta untuk pengembangan ilmu tindakan (*the science of action*). Hasan (2009) menyebutkan ada beberapa tahap dalam *Action Research*, yaitu siklus diagnosis (masalah), perencanaan tindakan, pelaksanaan tindakan, dan evaluasi tindakan.

### **Pemetaan Permasalahan**

Peneliti melakukan diagnosis masalah menggunakan *Weisbord's Six Box Model* sebagai panduan. Metode pengambilan data menggunakan Angket Diagnosa Organisasi (ADO), wawancara, dan observasi. ADO dalam penelitian adalah angket yang dikembangkan oleh Preziosi (1980) yang memiliki 35 item, terdiri dari 30 item dari 5 dimensi teori Weisbord (1976), yaitu Tujuan, Struktur, Kepemimpinan, Hubungan, Penghargaan, dan Mekanisme Pembantu, serta 5 item tambahan, yaitu Sikap terhadap Perubahan (*Attitude towards Change*). Masing-masing item memiliki tujuh skala, dimulai dari "Sangat Tidak Setuju", "Tidak Setuju", "Agak Tidak Setuju", "Netral", "Agak Setuju", "Setuju", dan "Sangat Setuju". Nilai Alpha Cronbach untuk ADO oleh Preziosi (1980) adalah senilai 0,89, yang menunjukkan aspek reliabilitas alat ukur. Alat ukur ini umum digunakan untuk mengukur efektivitas seperti yang digunakan dalam penelitian Zaffar & Jamal (2018). Wawancara dan Observasi juga dilakukan dengan menggunakan panduan berdasarkan tujuh dimensi tersebut, yang divalidasi dengan bantuan *expert judgement*.

### **Perencanaan Tindakan**

Peneliti melakukan perencanaan tindakan berdasarkan permasalahan yang didapatkan. Desain perencanaan tindakan mencakup proses pelaksanaan, pihak yang terlibat, dan metode evaluasi pelaksanaan tindakan. Data dokumentasi dan literatur digunakan sebagai panduan dalam menentukan desain perencanaan tindakan.

### **Pelaksanaan Tindakan dan Evaluasi Tindakan**

Pada tahap ini, peneliti mengimplementasikan rancangan intervensi sesuai dengan tahapan, jadwal, dan melibatkan pihak-pihak yang telah ditentukan sebelumnya. Setelah tindakan dilakukan, peneliti mengkaji kembali rancangan intervensi yang telah dilaksanakan dengan melakukan validasi kepada Manager *Support* dan Direksi sebagai wakil perusahaan. Tahapan ini memungkinkan peneliti melakukan perbaikan ataupun penyesuaian yang dapat digunakan untuk pelaksanaan tindakan.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian ini akan dibagi ke dalam beberapa tahapan yaitu, identifikasi, perencanaan, tindakan dan evaluasi.

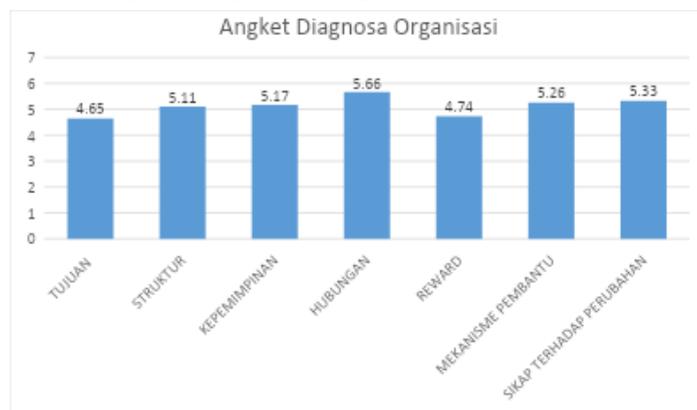
### **Identifikasi Masalah**

Sebelum mengidentifikasi masalah, peneliti akan menyajikan data demografi, sebagai berikut:

**Tabel 1***Data Demografi Responden*

<b>Demografi</b>	<b>Jumlah (orang)</b>
<b>Jenis Kelamin</b>	
Laki-laki	47
Perempuan	16
<b>Usia (tahun)</b>	
20 – 30	32
31 – 40	33
41 – 50	7
>50	1
<b>Lama Bekerja (tahun)</b>	
1	43
6 – 10	10
11 – 15	7
16 – 20	2
21 – 25	1
<b>Pendidikan</b>	
SMA	7
D3	21
S1	34
S2	1

Data kuantitatif yang digunakan untuk menggali permasalahan, yaitu Angket Diagnosis Organisasi (ADO), berikut hasil rata-rata pada masing-masing dimensinya:

**Gambar 1***Hasil Angket Diagnosis Organisasi*

Gambar tersebut menunjukkan bahwa pada dimensi Tujuan memiliki skor paling rendah. Jawaban karyawan masuk dalam kategori netral (4,6), artinya karyawan memilih untuk tidak memberikan komentar apakah tujuan organisasi sudah dirasakan sesuai atau belum sesuai. Sementara itu, pada dimensi Struktur, dimensi Kepemimpinan, dimensi Hubungan, dimensi *Reward*, dimensi Mekanisme Pembantu, dan dimensi Sikap pada Perubahan masuk dalam kategori optimal. Hal ini berarti perusahaan sudah optimal dalam memberikan tugas kepada karyawan dan memberikan penjelasan bagaimana pelaksanaannya (dimensi Struktur), pimpinan organisasi dapat mengarahkan anggota dalam pencapaian tujuan (dimensi Kepemimpinan), karyawan memiliki kebersamaan yang terjalin antar individu, antar departemen, dan antar individu dengan pekerjaannya (dimensi Hubungan), perusahaan cukup sesuai dalam memberikan insentif (dimensi *Reward*), perusahaan cukup memiliki segala hal yang menunjang proses pengelolaan manajemen (dimensi Mekanisme Pembantu), serta perusahaan mampu beradaptasi

terhadap perubahan (dimensi Sikap terhadap Perubahan). Dari ketujuh dimensi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan bisa jadi yakin dan setuju dengan tujuan yang ada, namun ada juga yang merasa tidak yakin ataupun tidak setuju dengan tujuan perusahaan. Agar mendapatkan pemahaman yang lebih jelas, peneliti melakukan analisis tambahan menggunakan metode wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.

Hasil wawancara, observasi, dan data dokumentasi yang didapatkan kemudian diintegrasikan untuk mencari hubungan sebab akibat dari permasalahan dengan menggunakan diagram *fishbone*, seperti yang terlihat pada gambar 2. Penyusunan tulang pada diagram *fishbone* dilakukan dengan pendekatan teori 6 M, yang diharapkan menjawab kebutuhan perusahaan manufaktur. Scavarda et al. (2004) menyebutkan bahwa ada 6 kategori penyebab permasalahan yang sering digunakan sebagai penggalian awal, meliputi *materials* (bahan baku), *machines and equipment* (mesin dan peralatan), *manpower* (sumber daya manusia), *methods* (metode), *mother nature/environment* (lingkungan), dan *measurement* (pengukuran).

**Gambar 2**  
 Diagram Fishbone

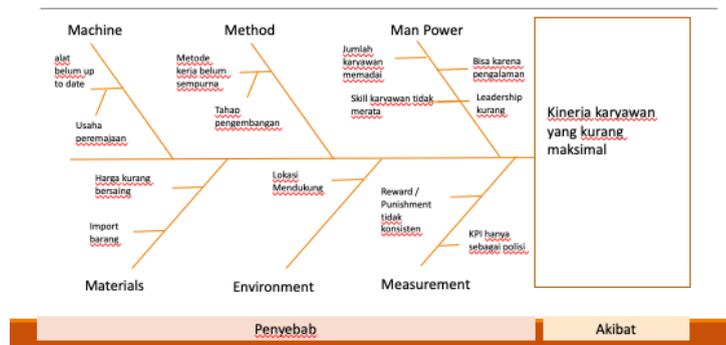


Diagram *fishbone* tersebut menunjukkan bahwa munculnya perasaan netral terhadap tujuan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa hal, antara lain jumlah karyawan yang masih dianggap belum memadai, *skill* karyawan yang tidak merata, karyawan yang memiliki pengetahuan kerja dianggap karena pengalaman (yang sudah lama), kepemimpinan yang kurang efektif, sistem penghargaan yang tidak konsisten, sistem penilaian kinerja yang belum efektif, peralatan yang belum maksimal, dan metode kerja yang belum sempurna. Kondisi yang tidak ideal ini menimbulkan keraguan pada diri karyawan terhadap tujuan Perusahaan, sehingga berdampak pada kinerja karyawan yang belum optimal. Hal ini dapat dilihat juga dari hasil kinerja karyawan yang tersaji dalam tabel 2.

**Tabel 2**  
 Hasil KPI Departemen Support Bulan Maret – Mei 2021

Divisi	Maret	April	Mei
Manager	78	80	86
HR	63	99,6	86
GA	51	33	38
IT	91	80	72
Rata-rata	70,75	73,15	63

Temuan ini sesuai dengan temuan awal dimana karyawan merasa adanya ketidakjelasan dalam perwujudan visi misi, sehingga memunculkan perilaku kerja yang serius hanya saat di kantor saja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada saat ini, CV X memiliki kendala dalam kemampuan karyawan yang cenderung tidak merata, pengetahuan yang kurang merata pada

masing-masing karyawan, dan munculnya perilaku kurang bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Peneliti kemudian melakukan rancangan intervensi untuk menyelesaikan tiga permasalahan tersebut, yaitu dengan menyusun kamus kompetensi untuk *Support Department CV X*.

### **Perencanaan**

Menurut Spencer and Spencer (2008), kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang ada hubungan sebab-akibatnya dengan prestasi kerja yang luar biasa atau dengan efektivitas kerja. Sementara itu, Hay Group (2003) menyebutkan bahwa “*A competency is an underlying characteristic of a person which enables them to deliver superior performance in a given job, role or situation.*” Menurut Wibowo (2014), kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan kata lain, kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang membedakan mereka yang berkinerja baik dan yang berkinerja standar, karakteristik ini melibatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja. Adanya kompetensi yang dipersyaratkan dalam suatu jabatan akan membuat karyawan lebih mudah untuk meningkatkan kualitas kinerjanya dengan mengusahakan keterampilan, pengetahuan dan sikap seperti apa yang dipersyaratkan jabatannya.

Tujuan dari perancangan ini adalah untuk membuat kamus kompetensi dan standar kompetensi di CV X, terutama di *Support Department*. *Support Department* adalah bagian yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan serta pengembangan sumber daya manusia di perusahaan. Karyawan yang berada di *Support Department* memiliki kinerja yang kurang maksimal, hasil kerja yang belum sesuai dengan standar, kerja hanya serius saat di kantor saja, dan munculnya kebingungan saat ada keluhan dari karyawan yang menginginkan program pengembangan sumber daya manusia (pelatihan, dan lain-lain). Penyusunan kamus kompetensi dan standar kompetensi dilakukan sebagai acuan untuk membantu karyawan dan perusahaan agar dapat meningkatkan kompetensi yang dimiliki sehingga menghasilkan kinerja terbaik. Standar kompetensi yang jelas dan objektif juga akan meminimalisir rasa ketidakadilan yang dirasakan oleh karyawan. Spencer & Spencer (2008) menyebutkan studi kompetensi klasik mencakup enam langkah, yaitu menentukan kriteria efektivitas kinerja, mengidentifikasi sampel kriteria, mengumpulkan data, menganalisis data dan mengembangkan model kompetensi, validasi model kompetensi, dan menyiapkan aplikasi model kompetensi.

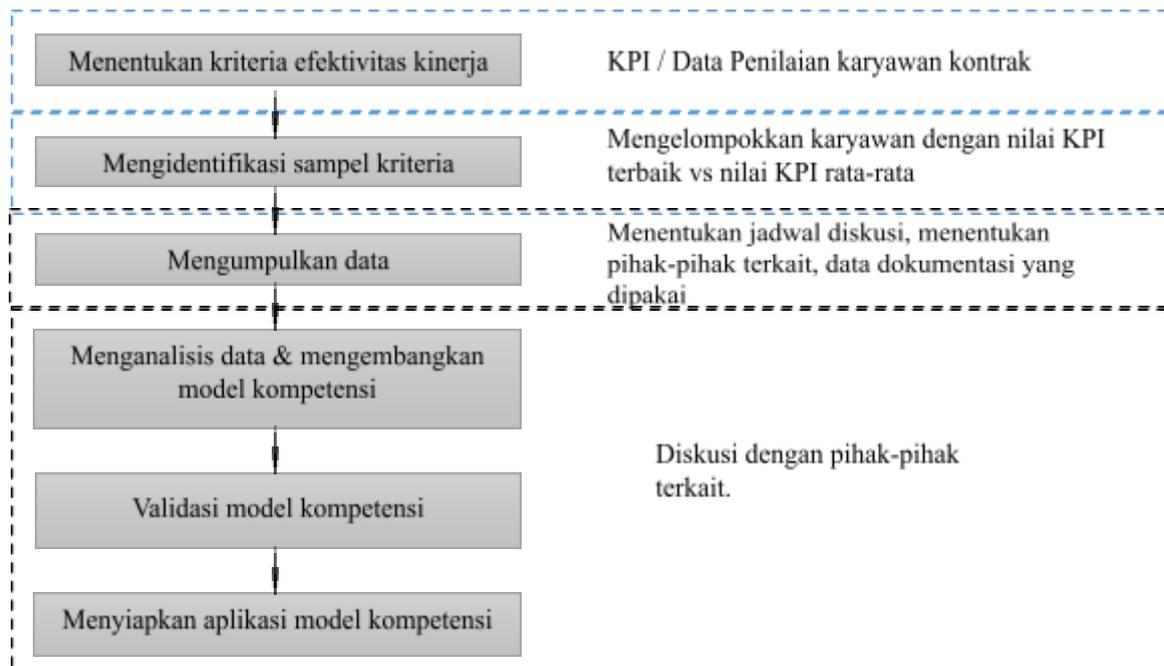
Peneliti dan perusahaan melakukan diskusi intensif untuk membahas pelaksanaan tahapan-tahapan penyusunan kompetensi model. Ada beberapa data yang sudah dimiliki oleh perusahaan, sehingga peneliti dapat menggunakan data yang ada untuk melanjutkan ke tahapan berikutnya. Perusahaan memiliki data di dalam *Key Performance Indicator* (KPI) yang tidak hanya menunjukkan kriteria kinerja terbaik (*hard skill*), tetapi juga sudah menyusun kriteria perilaku (*soft skill*) yang dapat menunjang kinerja. Proses berikutnya, peneliti akan meninjau data tersebut untuk dipertimbangkan dalam pelaksanaan intervensi dan mengelompokkan karyawan superstar dan karyawan dengan kinerja rata-rata berdasarkan nilai KPI yang ada. Lebih lanjut, rancangan aktivitas yang dilakukan peneliti dapat dilihat pada gambar 3.

Pengumpulan data untuk membuat kamus kompetensi dapat juga mempertimbangkan langkah-langkah yang dilakukan oleh Rusli (2019), yaitu antara lain mengidentifikasi pekerjaan yang akan dipakai sebagai model kompetensi dalam kamus kompetensi, melakukan analisa alur proses kerja yang digunakan untuk memahami dan lebih mendalami uraian dan aktivitas pekerjaan yang dilakukan, melakukan survei kebutuhan kompetensi untuk melakukan pemetaan

kebutuhan kompetensi dengan lebih detail untuk meningkatkan keakuratan penentuan kompetensi yang dilakukan, membuat daftar kompetensi, membuat penjelasan makna kompetensi, dan menentukan skala tingkat penguasaan kompetensi. Langkah-langkah tersebut disusun dalam bentuk program kerja, sambil menentukan pihak yang terlibat, jadwal pelaksanaan, serta evaluasi pelaksanaan intervensi.

### Gambar 3

*Prosedur Pelaksanaan Pembuatan Model Kompetensi*



### Pelaksanaan Tindakan

Pelaksanaan tindakan dimulai dengan pengumpulan data perusahaan. Peneliti akan melakukan beberapa tahap, seperti identifikasi kebutuhan, merumuskan rancangan, mengumpulkan data dokumentasi, melakukan tindakan, dan melakukan evaluasi terhadap rancangan model kompetensi.

Tahap identifikasi kebutuhan dimulai dengan merumuskan model kompetensi apa yang akan disusun beserta tampilan kamus kompetensi. Hasil wawancara didapatkan bahwa perusahaan membutuhkan kamus kompetensi yang akan dikelompokkan menjadi 3, yaitu kompetensi inti (*core competency*), kompetensi fungsional/rumpun jabatan (*job family competency*), dan kompetensi manajerial (*managerial competency*). Spencer & Spencer (2008) menyebutkan bahwa kompetensi dapat dibagi menjadi 2 tipe, yaitu *core competency* sebagai kompetensi dasar yang dibutuhkan oleh seluruh pemangku jabatan yang ada di sebuah organisasi dan *specific competency* sebagai kompetensi khusus yang dibutuhkan oleh masing-masing pemangku jabatan. Sementara itu, Aprinto dan Jacob (2013) menyebutkan 3 kelompok kompetensi, yaitu (a) kompetensi inti sebagai sekumpulan kompetensi yang memberikan ciri pembeda perusahaan dengan perusahaan lain, yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan; (b) kompetensi peran sebagai kompetensi yang dibutuhkan seseorang dalam perannya untuk memberikan kontribusi kepada kelompok, yang dikenali dari sifat pekerjaannya seperti pemimpi kelompok atau manajer; dan (c) kompetensi fungsional sebagai kompetensi yang dibutuhkan

untuk dapat mengerjakan tugas dalam bidang pekerjaannya, misal SDM, keuangan, teknologi informasi, dan lain sebagainya.

Tahap kedua, yaitu merumuskan rancangan, dilakukan oleh peneliti bersama manajemen perusahaan melalui diskusi didapatkan bahwa untuk tampilan akan dibuat nama kompetensi, pengertian kompetensi, level kompetensi dan pengertian level kompetensi. Peneliti juga membuat *draft* rancangan tampilan yang disetujui oleh manajemen perusahaan. Setelah pengertian kompetensi dibuat, peneliti lebih lanjut juga akan membuat target level kompetensi jabatan.

Proses berikutnya adalah mengumpulkan data dokumentasi. Peneliti mengumpulkan data dokumentasi yang dimiliki oleh perusahaan, antara lain dokumen uraian jabatan, spesifikasi jabatan, penilaian perilaku *soft skills*, KPI, serta visi, misi, dan nilai perusahaan. Dokumen-dokumen tersebut kemudian di-*review* sehingga dapat dikumpulkan data kompetensi yang sesuai dengan *Support Department*.

Tahap keempat, yaitu melakukan tindakan. Tahap ini dimulai dengan memastikan kembali apakah semua kompetensi yang didapatkan pada proses pengumpulan data memang dibutuhkan oleh perusahaan atau tidak. Proses ini dilakukan melalui metode wawancara dan diskusi dengan pihak-pihak yang telah ditentukan sebelumnya. Hasil diskusi tersebut kemudian dibuat daftar kompetensi, dimana daftar kompetensi yang ada didapatkan juga sesuai dengan kompetensi yang ada pada penilaian perilaku *soft skill* yang sudah dimiliki oleh perusahaan sebelumnya. Proses kedua dalam tahap ini adalah membuat penjelasan makna kompetensi, dimana peneliti meninjau kembali pengertian pada penilaian perilaku *soft skill*. Penyusunan pengertian ini dilakukan dengan melakukan tinjauan literatur dan diskusi dengan pihak perusahaan, sehingga didapatkan pengertian yang lebih sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Selain pengertian kompetensi, peneliti juga meninjau level kompetensi beserta pengertiannya. Pada tahap ini, peneliti melakukan penyesuaian level kompetensi yang dibuat berdasarkan Taksonomi Bloom sehingga akan didapatkan indikator perilaku yang lebih tepat. Menurut Wahyudiarto dan Saputro (2020), tahapan dalam penulisan kamus kompetensi dapat menggunakan beberapa langkah, yaitu identifikasi judul kompetensi melalui *cascading* fungsi-fungsi, penentuan level melalui Taksonomi Bloom, dan penjabaran indikator perilaku. Hasil data kamus kompetensi yang sudah dibuat peneliti, kemudian dibuat 5 level kompetensi. Level kompetensi yang akan dirancang CV X dibagi kedalam 5 level sesuai dengan deskripsi pada kemampuan Taksonomi Bloom. Indikator perilaku pada masing-masing level kompetensi sesuai dengan pengertian kompetensi sebelumnya dan disesuaikan juga dengan data dokumentasi.

Tahap berikut adalah penyusunan standar kompetensi. Penyusunan standar kompetensi mempertimbangkan 3 jenjang jabatan yang ada di dalam *Support Department*, yaitu Manajer, Supervisor dan Staf. Penentuan penguasaan skala kompetensi dengan level jabatan ditentukan berdasarkan kebutuhan kompetensi yang muncul pada data dokumen sebelumnya, terutama data uraian jabatan, spesifikasi jabatan, dan KPI. Peneliti melakukan *interview*, diskusi, tinjauan literatur, dan tinjauan data dokumentasi dengan manajemen perusahaan. Hasil dari tahapan ini adalah rancangan level penguasaan kompetensi pada masing-masing jabatan yang ada di *Support Department*. Peneliti kemudian melakukan analisis dan mengembangkan model kompetensi. Analisis dilakukan dengan menguraikan data sehingga didapatkan informasi kompetensi apa

yang dibutuhkan oleh masing-masing jabatan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal di *Support Department*.

Hasil analisis peneliti dalam tinjauan dokumen visi dan misi CV X, adalah menemukan kompetensi inti. Apabila dirangkum berdasarkan visi misi perusahaan, ada beberapa prioritas utama, yaitu mengedepankan kualitas kerja terbaik, berkomunikasi dengan baik menjaga keutuhan dan kebersamaan tim serta peningkatan kemampuan anggota agar menjadi lebih baik.

Analisa berikutnya yang dilakukan peneliti adalah mengidentifikasi pekerjaan yang akan dibuat menjadi kompetensi keluarga jabatan *Support Department*. *Support Department* memiliki tiga divisi, yaitu divisi IT, HR, dan GA. Peneliti kemudian melakukan identifikasi pekerjaan yang disesuaikan dengan kelompok divisi tersebut. Data yang muncul dari uraian jabatan, spesifikasi jabatan, dan KPI menunjukkan beberapa peran dan tujuan pada masing-masing divisi, yaitu (a) divisi IT bertujuan untuk menyediakan, melayani kebutuhan dan kepentingan internal perusahaan terkait dengan informasi dan teknologi; (b) divisi HR bertujuan untuk menyediakan, melayani kebutuhan dan kepentingan internal perusahaan terkait dengan penyediaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang kompeten; dan (c) divisi GA bertujuan untuk menyediakan, melayani kebutuhan dan kepentingan internal perusahaan terkait dengan kebutuhan umum yang digunakan oleh masing-masing individu, kelompok, maupun perusahaan.

Peran dan tugas pada masing-masing divisi memiliki kesamaan, yaitu menyediakan dan melayani kebutuhan serta kepentingan internal perusahaan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Maka kecakapan yang harus dimiliki, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan permasalahan dan kebutuhan yang muncul dari anggota, proaktif, dan cakap untuk dapat memenuhi kebutuhan anggota, serta dapat merancang pekerjaan baik itu pekerjaan yang sifatnya rutinitas maupun prioritas berdasarkan kebutuhan anggota.

Analisa terakhir yang dilakukan peneliti adalah menentukan level kompetensi yang sesuai dengan level jabatan yang ada di dalam departemen. *Support Department* memiliki tiga level jabatan, yaitu level Pelaksana, level Supervisor, dan level Manajer. Peneliti melihat kembali data dokumen uraian jabatan, spesifikasi pekerjaan, dan KPI untuk melihat lebih jauh perbedaan tanggung jawab masing-masing level jabatan. Pada level Pelaksana, memiliki tanggung jawab menyelesaikan masalah rutin dan sederhana, serta menyelesaikan pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan instruksi kerja detail. Sementara itu, level Supervisor memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan permasalahan rutin yang solusinya melibatkan prosedur yang lebih luas dimana ada kebebasan dalam mengidentifikasi pilihan solusi yang lebih jelas. Terakhir, level Manajer memiliki tanggung jawab menyelesaikan permasalahan non rutin yang solusinya merujuk pada kebijakan dan membutuhkan interpretasi akan kebijakan yang ada.

Hasil analisa kemudian divalidasi model kompetensinya dengan melakukan verifikasi hasil analisis kepada personil yang telah dipilih sebelumnya. Hasil diskusi ini kemudian dilanjutkan dengan membuat standar kompetensi kebutuhan level kompetensi per jabatan. Pada akhir tahapan ini, peneliti mendapatkan model kamus kompetensi yang utuh beserta dengan target level kompetensinya. Model ini kemudian digunakan lebih dulu untuk proses penilaian kinerja karyawan dan proses seleksi karyawan.

**Tabel 3***Target Level Kompetensi*

<b>Kompetensi</b>	<b>Manager</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Staff</b>
<b>Inti</b>			
Orientasi pada Kualitas Kerja Prima ( <i>Quality Control</i> )	4	3	2
Kerjasama (Collaboration)	4	3	2
Learning Skills	4	3	2
Communication Skills	4	3	2
<b>Kepemimpinan</b>			
Leadership	4	3	-
Mentoring & Developing	4	3	-
<b>Job Family</b>			
Kemampuan Memecahkan Masalah (Problem Solving)	4	3	2
Perencanaan (Planning)	4	3	2
Inisiatif	4	3	2

**Evaluasi Tindakan**

Pada tahap evaluasi, peneliti melakukan sosialisasi rancangan final kamus kompetensi untuk *Support Department* kepada perusahaan. Peneliti tidak hanya mempresentasikan hasil kamus kompetensi, namun juga melakukan simulasi penggunaan kamus pada praktek penilaian kinerja maupun rekrutmen. Pada sesi ini, pihak perusahaan secara langsung memberikan masukan atau arahan agar pelaksanaan sosialisasi kamus kompetensi berjalan lebih baik. Pada akhir evaluasi, terdapat kesepakatan dimana peneliti akan memberikan sesi khusus kepada *Manager Support* yang akan membawakan kamus kompetensi ini kepada seluruh karyawan *Support Department*. Sehingga, peneliti harus memastikan bahwa yang bersangkutan dapat memahami seluruh isi kamus kompetensi dengan baik.

**4. KESIMPULAN DAN SARAN**

Pengembangan perusahaan dari perusahaan lokal menjadi perusahaan multinasional membutuhkan kualitas produk yang baik serta kualitas sumber daya manusia yang juga berkualitas. Demikian juga CV X yang berupaya mengupayakan peningkatan kualitas produk dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan sumber daya manusia tidak hanya mengembangkan sistem penilaian berbasis kinerja, tetapi juga perlu mengembangkan sistem penilaian berbasis kompetensi. Pemetaan kompetensi diharapkan dapat menjadi acuan bagi seluruh anggota agar selalu dapat memberikan kualitas kerja terbaik. Upaya perusahaan melakukan pemetaan kompetensi tersebut terangkum dalam kamus kompetensi.

Perancangan kamus kompetensi bagi perusahaan ini pertama-tama menyentuh salah satu *Support Department*, yang dianggap berperan langsung terhadap pengembangan sumber daya manusia yang ada di perusahaan seluruhnya. Kualitas sumber daya manusia yang baik di *Support Department* akan menjadi tolok ukur bagi departemen lain di CV X, dan diharapkan juga mendorong pengembangan sistem sumber daya manusia yang lebih baik bagi seluruh anggota di CV X. Kamus kompetensi yang dirancang sebaiknya dikaitkan juga dengan sistem penilaian perusahaan, dimana diharapkan dapat berjalan sinergis juga dengan sistem penilaian KPI yang saat ini telah berjalan. Di kemudian hari, hasil penilaian ini dapat berkontribusi terhadap penilaian kualitas kerja karyawan, sehingga perusahaan dapat lebih objektif dalam membuat sistem *reward and punishment*.

**REFERENSI**

Aprinto, B., & Jacob, F. A. (2013). *Pedoman lengkap profesional SDM Indonesia*. PPM Manajemen.

- Hasan, H. (2009). Action research: Desain penelitian integratif untuk mengatasi permasalahan masyarakat. *Akses*, 4(8), 57353
- Hay Group. (2003). *Using competencies to identify high performers: An overview of the basics*. Yumpu.  
<https://www.yumpu.com/en/document/view/4890217/using-competencies-to-identify-high-performers-hay-group>
- Ika, N. (2010). Rancangan model kompetensi spesifik dalam rangka penempatan pemimpin redaksi di pt x (2010). *VISI*, 18(3), 282–295.
- Preziosi, R. (1980). Organizational diagnosis questionnaire, *the 1980 annual handbook for group facilitators*, 11.
- Scavarda, A. J., Bouzdin-Chameeva, T., Goldstein, S., Hays, J., & Hill, A. (2004, April). A review of the causal mapping practice and research literature. In *Second world conference on POM and 15th annual POM conference*, 30.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono, P. D. (2015). *Metode penelitian tindakan komprehensif*. Alfabeta.
- Wahyuadianto, A., & Saputro, H. N. (2020). Pedoman praktis penyusunan kamus kompetensi teknis aparatur sipil negara. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 23(1), 1–22.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430–447.
- Wibowo, P. D. (2014). *Manajemen kinerja*. Rajawali Pers.
- Zaffar, J., Naeem, M., & Jamal, W. (2018). Organizational diagnosis using weisbord model: A comparative study of health sector in Peshawar. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 8(1), 43–52.