

Perancangan Kamus Kompetensi Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial pada Perusahaan PT. Barata Indonesia (Persero) Berdasarkan Kamus Kompetensi *Spencer*

Andina Primadini Isnainia, Imam Baihaqi, dan Yani Rahmawati

Jurusan Manajemen Bisnis, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)

Jl. Arief Rahman Hakim, Surabaya 60111 Indonesia

e-mail: ibaihaqi@mb.its.ac.id

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 dalam perusahaan yang berfungsi dalam mengatur logistik dan rantai pasok untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Selain itu perusahaan belum memiliki kamus kompetensi dikarenakan baru saja melakukan restrukturisasi. Untuk meningkatkan performa dari Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial pada perusahaan penelitian bertujuan menyusun sebuah kamus kompetensi untuk pemangku jabatan pada 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 kuisioner 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 kecakapan /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—Kamus Kompetensi, Kamus Kompetensi *Spencer*, Kompetensi, Matriks *Job Competency Level*

I. PENDAHULUAN

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. Dalam mekanismenya, 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 [3].

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.

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. Tujuan dari dilaksanakannya penulisan ini adalah untuk menyusun sebuah kamus kompetensi dan mengidentifikasi kompetensi untuk Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area) pada perusahaan PT Barata Indonesia (Persero).

II. LANDASAN TEORI

A. 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 [1]. Menurut Noe, et al. [5], 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 [4].

B. Kompetensi

Kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, nilai-nilai, dan ketertarikan [6]. 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 serta beserta keterampilan yang dimilikinya. Kompetensi itu sendiri menurut *Spencer* [7] merupakan bagian dalam diri dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksi tingkah laku dan performansi secara luas.

Menurut 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. Kelompok kompetensi tersebut yaitu; Kemampuan Merencanakan dan Mengimplemetasikan (*Achievement and Action*), Kemampuan Melayani (*Helping and Human Service*), Kemampuan Memimpin, Kemampuan dalam Mengelola atau Manajerial, Kemampuan dalam Berfikir, dan Kemampuan untuk Bersikap Dewasa (*Personal Effectiveness*).

III. METODOLOGI PENELITIAN

Pada penelitian kali ini, desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus dimana penulis melakukan analisis terhadap suatu kasus di perusahaan. Penulisan ini dilakukan dalam rentang waktu Februari 2016 hingga Juni 2016 di wilayah Kota Gresik. Penulisan dilaksanakan di perusahaan PT Barata Indonesia (Persero). Objek pada penelitian ini yaitu:

Tabel 1

| Jabatan/biro/bidang objek penelitian | |
|--|---------|
| Jabatan/Biro/Bidang | Jumlah |
| Manajer Biro Pengadaan | 1 orang |
| Manajer Bidang Komersial (Divisi Industri, Divisi Konstruksi, dan Divisi Area) | 3 orang |
| Total | 4 orang |

Langkah pertama yang dilakukan oleh penulis yaitu melakukan studi lingkungan. Pada tahap ini penulis melakukan identifikasi mengenai struktur organisasi dan visi / misi perusahaan. 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.

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.

Langkah ketiga yaitu menyusun kompetensi pemangku jabatan bidang logistik dan rantai pasok berdasarkan studi literatur. Menurut Thai dan Ibrahim [8] kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang manajer logistik sejumlah 103 kompetensi dan menurut Gammelgaard & Larson [2] kompetensi yang harus dimiliki sejumlah 39 kompetensi.

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. Berikut merupakan daftar responden validasi:

Tabel 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 |

Setelah melakukan validasi Hasil Rancangan Kompetensi Logistik dan Rantai Pasok, langkah selanjutnya yaitu menyusun kamus kompetensi berdasarkan Kamus Kompetensi *Spencer*.

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).

Langkah ketujuh yaitu mengidentifikasi level kompetensi untuk setiap pemangku jabatan pada Biro Pengadaan dan Bagian Komersial.

Langkah terakhir yaitu melakukan validasi terakhir untuk mengetahui apakah kamus kompetensi yang disusun sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Proses validasi ini dilakukan melalui wawancara.

IV. PENGUMPULAN DATA

Pada bab 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 berjumlah 125 kompetensi yang kemudian divalidasi menggunakan metode survei dan wawancara yang menghasilkan 49 kompetensi. Kemudian kompetensi tersebut dikelompokkan ke dalam 3 kelompok yaitu *business-related competencies* (BC), *logistic-related competencies* (LC), dan *management-related competencies* (MC).

Tabel 3
Kompetensi

| Kode | Kompetensi |
|--------|--|
| 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 System Management</i> / Manajemen Sistem |

| Informasi | |
|-----------|---|
| BC-008 | <i>Microeconomics</i> /Mikroekonomi |
| BC-009 | <i>Businees 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) |
| 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 |
| 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 |
| MC-001 | <i>Negotiate</i> /Negosiasi |
| MC-002 | <i>Interpersonal Relations</i> /Relasi Interpersonal |
| MC-003 | <i>Manage Supplier Relations</i> /Mengatur Relasi Pemasok |
| MC-004 | <i>Personal Integrity</i> /Integritas 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 |
| MC-010 | <i>Personal Creativity</i> /Kreativitas 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 Others</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 |

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.

V. ANALISA DATA

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. Dasar yang digunakan untuk tingkatan level tersebut menggunakan pola kamus Kompetensi *Spencer* yang memiliki tingkatan yang berbeda pada setiap kompetensi.

Tabel 4
Kompetensi teknik *Spencer*

| Level | Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan Dimensi A: Ke dalam 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>Berketerampilan dasar</i> . Memiliki variasi tugas yang bertipe berurutan, memerlukan latihan beberapa minggu untuk menguasainya, misalnya pekerjaan pembukaan sederhana, pekerja semi terampil, dsb. |
| 3 | <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 praktik/latihan lapangan, biasanya dengan masa pendidikan dua sampai empat tahun, seperti <i>programmer</i> komputer, akuntan dsb. |
| 4 | <i>Profesional dasar</i> . Mampu memberikan pengaturan dan pelayanan profesional kepada pihak lain. Biasanya membutuhkan pendidikan formal seperti kuliah atau gelar keprofesionalan lainya atau berdasarkan pengalaman yang dimiliki seperti akuntan, insinyur, dokter, notaris dan lainnya. |
| 5 | <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> . |

Langkah selanjutnya setelah menyelesaikan Kamus Kompetensi yaitu proses validasi dengan metode *Focus Group Discussion* (FGD).

Setelah proses validasi Kamus Kompetensi selesai, selanjutnya adalah membuat 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; Kompetensi, Jabatan, dan 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.

VI. KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini yaitu 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 Manajer 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 penelitian 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.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dengan lancar. Terima kasih juga penulis ucapkan kepada orang tua dan keluarga penulis, yang senantiasa memberikan dukungan dan semangat kepada penulis. Dosen pembimbing, Bapak Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D. yang selalu menginspirasi dan dengan sangat sabar membimbing dan memberikan arahan selama pengerjaan penelitian. Ibu Dr. Yani Rahmawati, S.T., M.T selaku dosen ko-pembimbing yang dengan sangat sabar membimbing serta mendengarkan keluh kesah penulis. Terima kasih juga penulis ucapkan kepada pihak-pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Dessler, G., 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. 10th penyunt. Jakarta: Indeks.
- [2] Gammelgaard, B. & Larson, P. D., 2001. Logistics Skills and Competencies for Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), pp. 27-50.
- [3] Hadian, A. I., 2016. Terdesak persaingan, pendapatan Rekind turun. [Online]
- [4] Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. & Meglich, P. A., 2015. Human Resource Management. 15th penyunt. USA: Cengage Learning.
- [5] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M., 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing. 6th penyunt. Jakarta: Salemba Empat.
- [6] 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.
- [7] Spencer, L. M. & Spencer, S. M., 1993. *Competence at Work*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- [8] 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.