JURNAL PENGEMBANGAN KETENAGAKERJAAN
Vol.1, No.2 September 2023
e-ISSN: 2986-710X; p-ISSN: 2986-7606, Hal 59-70
DOI : https://doi.org/10.59574/jpk.v1i2.30

IMPLEMENTASI PENYUSUNAN KAMUS KOMPETENSI (*SOFT COMPETENCY* & *HARD COMPETENCY*) HRGA PT NTI

THE IMPLEMENTATION OF COMPILATION OF COMPETENCY DICTIONARY (SOFT COMPETENCY & HARD COMPETENCY) HRGA DIVISION AT PT NTI

Intabayu Ardiyana [1], Athira Setira Adil [2], Mochammad Sarif Hasyim [3]

POLITEKNIK KETENAGAKERJAAN
Jl. Pengantin Ali No.71A, RT.7/RW.6, Ciracas, Kec. Ciracas, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13740
Email: athirasetira@polteknaker.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui pengamatan (observasi), wawancara (*interview*), dan dokumentasi. Sumber data pada penelitian ini ialah para narasumber yang berjumlah 3 orang di PT Neural Technologies Indonesia (NTI) yang bekerja pada bagian Human Resource (HR) dan General Affair (GA). Tujuan dari penelitian ini adalah dapat mengetahui dan memahami proses penyusunan kamus kompetensi *soft competency* dan *hard competency* pada divisi *Human Resource* & *General Affair* (HRGA) PT NTI, serta dapat menentukan tingkat kecakapan kompetensi pada divisi HRGA PT NTI. Proses penyusunan kamus kompetensi yang dilakukan peneliti disesuaikan dengan standar yang dimuat dalam Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Nomor 149 Tahun 2020 tentang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penelitian ini menghasilkan *draft* rumusan kamus kompetensi (*soft competency* & *hard competency*) Divisi *Human Resource* & *General Affair* (HRGA) PT Neural Technologies Indonesia (NTI).

Kata kunci: *Hard Competency*, HRGA, Kamus Kompetensi, PT NTI, *Soft Competency*.

ABSTRACT

This study uses a descriptive qualitative approach with data collection techniques through observation, interviews, and documentation. The sources of data in this study were 3 resource persons at PT Neural Technologies Indonesia (NTI) who worked in the Human Resources (HR) and General Affairs (GA) sections. The research aims to understand the process of compiling soft competencies and hard competencies dictionary in the Human Resource & General Affairs (HRGA) division of PT NTI, and to determine the level of competency skills in the HRGA division of PT NTI. The process of compiling the competency dictionary carried out by researchers is adjusted to the standards contained in Indonesian National Work Competency Standards (SKKNI) Number 149 of 2020 concerning Human Resource Management. This research resulted in a draft of the competency dictionary formulation (Soft Competency & Hard Competency) of the Human Resource & General Affairs (HRGA) Division of PT Neural Technologies Indonesia (NTI).

Keywords: Competency Dictionary, Hard Competency, HRGA, PT NTI, Soft Competency.

Received Juli 30, 2023; Revised Agustus 18, 2023; Accepted September 30, 2023
** Intabayu Ardiyana, athirasetira@polteknaker.ac.id*

PENDAHULUAN

Kehadiran sumber daya manusia menjadi salah satu aspek penting pada perusahaan yang dalam penerapannya dijadikan pelaksana kegiatan kerja dalam rangka tercapainya tujuan dari perusahaan. Pada kenyataannya, setiap perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Apabila tujuan tersebut telah tercapai, maka perusahaan dapat dikatakan telah menuai keberhasilan.

Dalam rangka mencapai tujuan tertentu, terlebih menjadi perusahaan yang adaptif menghadapi perkembangan zaman serta persaingan bisnis, diperlukan gerak perkembangan yang selaras pada perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan, perusahaan memerlukan suatu landasan yang kuat dengan memperhatikan kompetensi karyawan demi memperkuat dan memaksimumkan hasil kerja. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia, termasuk dalam proses perencanaan, seleksi karyawan, manajemen karier, manajemen talenta, manajemen kinerja, dan sebagainya. Dengan memperhatikan kompetensi, proses-proses pengelolaan sumber daya manusia akan sangat terbantu dan berjalan dengan lancar.

Sehubungan dengan prinsip pengembangan, sumber daya manusia dituntut untuk terus bertumbuh dan berkembang, perusahaan perlu memiliki suatu standar atau acuan kompetensi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan tersebut dengan menyesuaikan perkembangan zaman serta persaingan bisnis. PT Neural Technologies Indonesia (PT NTI) merupakan perusahaan rintisan yang bergerak di bidang jasa *Information of Technology* (IT) yang berfokus pada bidang *IT System Solutions* pada lingkup Telekomunikasi, *Healthcare* & *Medical Devices*, Minyak & Gas, dan industri lainnya dengan memberi layanan peralatan dan dukungan teknologi IT untuk perusahaan klien, menyediakan insinyur dan staf ahli, mengembangkan alat khusus untuk perencanaan sumber daya perusahaan, menyediakan layanan informasi dan teknologi terintegrasi sesuai dengan skala dan kebutuhan klien.

Saat ini (Februari 2022), PT NTI memiliki karyawan sebanyak 93 orang. PT NTI mengalami perkembangan yang cukup signifikan dengan adanya penambahan proyek yang dikerjakan, sehingga perlu adanya penambahan karyawan. Seiring dengan perkembangan bisnis dan persaingan bisnis, diperlukan adanya suatu acuan atau standar bagi tiap posisi jabatan untuk menempati dan menjalani pekerjaan di posisinya.

Pada divisi proyek, biasanya setiap karyawan proyek PT NTI dapat dimasukkan ke dalam proyek lain jika proyek yang sedang dikerjakan sudah hampir selesai. Dalam proses masuknya karyawan ke proyek yang baru atau pergantian proyek yang lama dengan yang baru, belum tentu mereka ditempatkan pada posisi yang sama. Hal tersebut yang menjadi tuntutan untuk HR agar lebih sadar terhadap jenjang karier atau kompetensi dari masing-masing karyawan. Sejalan dengan penambahan dan pergantian proyek mengakibatkan perusahaan tidak lagi mampu mendidik, mengawasi dan menilai secara langsung kegiatan setiap karyawan karena jumlah karyawan sudah cukup banyak. Diperlukan suatu standar acuan dalam melaksanakan pekerjaan baik secara *general* (umum) dan secara teknis pada setiap divisi agar pengelolaan kompetensi karyawan tetap terarah dan dapat menyesuaikan perkembangan perusahaan dengan dinamis.

Dalam kenyataannya, kesenjangan kompetensi dari setiap karyawan merupakan tugas dari seorang HR dalam perusahaan. Sebelum mengelola pemeliharaan dan pengembangan karyawan dengan baik, seorang HR (*Human Resource*) dan GA (*General Affair*) juga harus memiliki acuan jelas terkait dengan standar kemampuan atau sikap kerja yang harus dimiliki dirinya serta keterampilan teknis apa saja yang wajib ada dan dikuasai.

Berdasarkan hasil observasi peneliti dan garis besar hasil wawancara dengan manajer dan supervisor HRGA (*Human Resource and General Affair*) di PT NTI disebutkan bahwa perusahaan belum memiliki kamus kompetensi dan menyebabkan beberapa hambatan kerja yang dialami perusahaan. Permasalahan- permasalahan yang ditimbulkan diantaranya dalam proses rekrutmen dan seleksi yang belum menggunakan kompetensi yang spesifik, pengelompokan bakat, pengembangan karier dan *training* kurang terencana dan terkesan terlambat, adanya kesenjangan dalam hal kompetensi umum yang seharusnya dimiliki oleh posisi pekerjaan yang ada, kurang terarahnya sistem tata gudang, kurang efektifnya pelayanan bagian *General Affair* (GA) dan sebagainya. Beberapa permasalahan tersebut menyebabkan adanya hambatan- hambatan kerja yang dialami baik dalam keseharian maupun dalam proses pengembangan karyawan.

Dengan kata lain, fakta ini juga menjadi suatu permasalahan yang dapat diolah menjadi suatu peluang bagi peneliti untuk menciptakan sebuah sistem manajemen talenta, di mana perusahaan memerlukan adanya suatu standar atau acuan yaitu kamus kompetensi bagi perilaku dan keahlian tiap posisi jabatan yang ada.

Kompetensi sendiri didefinisikan sebagai landasan dasar karakteristik seseorang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama (Spencer & Spencer, 1993). Dengan kata lain, kamus kompetensi sendiri berarti suatu acuan yang berisi landasan perilaku dan berpikir bagi suatu individu yang berlaku dalam organisasi. Dengan adanya kamus kompetensi dalam suatu perusahaan diharapkan perusahaan tersebut mampu untuk mengelola talentanya dengan baik dan menghindari atau mengatasi permasalahan terkait pengelolaan talenta perusahaan.

Adapun dalam penyusunan kamus kompetensi, peneliti mengadopsi tahapan penyusunan yang termuat dalam Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Nomor 149 Tahun 2020 tentang Manajemen Sumber Daya Manusia pada kode unit M.70SDM01.035.2 terkait Merancang Model dan Kamus Kompetensi yang membedakan penelitian ini dengan penelitian lainnya. Setelah proses penyusunan selesai, maka dihasilkanlah suatu rumusan kamus kompetensi yang berbentuk draft kamus kompetensi yang diserahkan oleh peneliti kepada pihak perusahaan.

Dalam hal pembuatan kamus kompetensi, sebagai seorang HR dan juga GA, sangat penting untuk memiliki suatu acuan, karena pengelolaan karyawan merupakan tugas dari seorang HR. Oleh karena itu, peneliti mengambil topik yang fokus membahas Implementasi Penyusunan Kamus Kompetensi (*Soft Competency* dan *Hard Competency*) Divisi HRGA)di PT NTI.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian deskriptif kualitatif. Peneliti ditempatkan sebagai instrumen kunci dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menggabungkan dan menganalisis data bersifat induktif (Suryana, 2012). Dasar pemikiran digunakannya metode ini adalah dalam rangka menggali informasi guna mengetahui proses penyusunan kamus kompetensi *soft competency* dan *hard competency* divisi HRGA PT NTI dalam kondisi alamiah, bukan dalam kondisi yang terkendali, laboratoris ataupun eksperimen. Dengan menggunakan metode ini, diharapkan akan mendapatkan data yang utuh dan dapat dideskripsikan dengan jelas, sehingga hasil penelitian ini benar-benar sesuai dengan fakta lapangan yang ada.

Dalam pendekatan tipe penelitian, penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber dan cara, lewat observasi, wawancara, dan juga studi dokumen yang terkait dengan penelitian ini. Ciri dari deskripsi kualitatif yaitu mengutamakan satu bagian tertentu dari berbagai peristiwa dalam kegiatan perusahaan. Hal ini memungkinkan penelitian ini menjadi sangat mendalam. Sehingga, keakuratan data menjadi pertimbangan dalam model penelitian ini.

Sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer merupakan data pokok yang menjelaskan secara langsung pada subjek penelitian yang akan diteliti. Sumber data primer dalam penelitian ini ialah narasumber sebagai *key informant* yang paling memahami terkait persoalan yang sedang diteliti. Sedangkan sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data pada pengumpul data.

Untuk mengumpulkan data, peneliti menggunakan teknik sumber primer dan sekunder berupa pengamatan (observasi), wawancara (*interview*), dan dokumentasi. Adapun narasumber yang menjadi *key informant* dari penelitian ini, diantaranya: Manajer HRGA PT NTI , Supervisor HR PT NTI dan Supervisor GA PT NTI.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam merancang model kompetensi, peneliti menganalisis terlebih dahulu data dan informasi terkait dengan informasi jabatan atau pekerjaan melalui studi dokumen *(job description, job specificatio*n, struktur organisasi divisi) dan wawancara dengan narasumber penelitian. Berdasarkan analisis dan wawancara yang telah dilakukan, peneliti menetapkan model kompetensi yang diimplementasikan yaitu model kompetensi jabatan atau pekerjaan. Model kompetensi jabatan atau pekerjaan berisi kumpulan perilaku, keterampilan dan pengetahuan tertentu yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang baik pada pekerjaan tertentu, yang dalam penelitian ini terjadi pada bagian HR dan GA. Adapun langkah-langkah penyusunan kamus kompetensi yang dilakukan peneliti diantaranya: menginventarisasi uraian tugas pokok, fungsi dan hasil kerja dari jabatan yang ada pada Divisi HRGA, merumuskan beberapa kompetensi yang dinilai perlu ada dalam bagian HR dan GA, mengelompokkan kompetensi Divisi HRGA ke dalam dua kelompok, yaitu: *Soft competency*; berisi

kemampuan dalam berperilaku dan bersikap yang harus dimiliki oleh bagian HR dan GA; dan *Hard competency*; berisi kemampuan teknis yang harus dimiliki oleh bagian HR atau GA dalam mengerjakan pekerjaannya yang mempengaruhi *output* atau hasil kerja serta kinerja mereka. menyempurnakan rumusan kamus kompetensi secara komprehensif bersama pimpinan dan narasumber dari Divisi HRGA, dan pengesahan *draft* kamus kompetensi

Dalam penyusunan kamus kompetensi, peneliti mengadopsi dan memodifikasi kamus kompetensi (Spencer & Spencer, 1993) yang disesuaikan dengan hasil wawancara, observasi serta studi dokumen untuk *soft competency* HR dan GA. Sedangkan untuk *hard competency* HR dan GA, peneliti mengadopsi dan memodifikasi berdasarkan hasil wawancara, observasi, studi dokumen serta beberapa sertifikasi kompetensi yang tersedia untuk level tersebut.

Isi dari kamus kompetensi yang disusun terdiri dari *cover*, daftar isi, daftar revisi, kamus kompetensi *soft competency* bagian HR & GA dan kamus kompetensi *hard competency* bagian HR & GA. Terdapat 4 level kompetensi keahlian yang disusun berdasar pada sistem *pelevelan* jabatan pada PT NTI yaitu terdiri *atas staf, team leader, supervisor* dan manajer. Adapun peruntukkan setiap levelnya yaitu level 1 merupakan acuan bagi karyawan dengan level jabatan staf, kompetensi yang harus dimiliki biasanya berfokus pada penguasaan materi dan pengetahuan, serta dapat membantu pekerjaan dengan tingkat kesulitan rendah, level 2 merupakan acuan bagi karyawan dengan level jabatan *team leader*, kompetensi yang harus dimiliki biasanya berfokus pada penguasaan materi dan pengetahuan, serta dapat mengerjakan pekerjaan dengan tingkat kesulitan rendah-sedang, level 3 merupakan acuan bagi karyawan dengan level jabatan supervisor, kompetensi yang harus dimiliki biasanya berfokus pada proses pekerjaan, pengarahan dan pemantauan pekerjaan dengan tingkat kesulitan sedang-tinggi, dan level 4 merupakan acuan bagi karyawan dengan level jabatan manajer, kompetensi yang harus dimiliki biasanya lebih ke arah tanggung jawab besar atas setiap pekerjaan yang dikerjakan oleh dirinya dan bawahannya, mampu mengevaluasi dan merancang pengembangan untuk proses pekerjaannya.

Dalam setiap levelnya, terdapat deskripsi singkat indikator kerja secara garis besar untuk level tersebut. Dalam wawancara yang telah dilaksanakan dengan para narasumber yang bekerja pada Divisi HRGA, secara garis besar dapat disimpulkan bahwa bagian HR berfokus pada penyediaan *resource* atau sumber daya yang terbaik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan bagian GA sendiri berfokus pada *support* operasional perusahaan. Kompetensi-kompetensi yang disusun dalam kamus kompetensi disesuaikan dengan kesimpulan analisis dan wawancara yang telah dilaksanakan.

Tabel 1. Penentuan Soft Competency HR

Soft Competency HR		
Sasaran yang diharapkan:	Dimensi yang sesuai	Nama Kompetensi
HR dapat mengelola kondisi emosionalnya setiap saat berkaitan dengan tanggung jawab kerjanya yang harus berhadapan langsung dengan karyawan dan berbagai permasalahan sumber daya yang terjadi	- Empati - Pengendalian diri	KEMAMPUAN EMOSIONAL (*EMOTIONAL INTELLIGENCE*/EI)
HR dapat bersikap terbuka, memberikan rasa aman dan nyaman sehingga dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja, pengembangan karier dan penggalian bakat baru	- Intensitas arah pengembangan dan kelengkapan alat pengembangannya - Banyaknya dan tingkatan orang yang didorong perkembangannya	MENGEMBANGKAN ORANG LAIN (*DEVELOPING OTHERS*/DEV)
HR dapat menyikapi segala kondisi yang ada, permasalahan sumber daya yang ada dengan pandangan yang luas, baru, dan dengan tanggap memberi solusi dan menyelesaikan permasalahan tersebut (bahkan untuk permasalahan kompleks sekalipun).	- Kompleksitas dan keaslian konsep atau gagasan - Ukuran permasalahan yang dihadapi	BERPIKIR KONSEPTUAL (*CONCEPTUAL THINKING*/CT)

Sumber : Data olahan Peneliti

Tabel 2. Penentuan Soft Competency GA

Soft Competency GA

Sasaran yang diharapkan:	Dimensi yang sesuai	Nama Kompetensi
GA dapat mengerjakan pekerjaannya dengan sesuai (cepat, tepat, efektif, dan terjaga kualitasnya)	- Ketelitian dan kesesuaian - Kualitas	PERHATIAN TERHADAP KEJELASAN TUGAS KUALITAS DAN KETELITIAN KERJA (*CONCERN FOR ORDER*/CO)

Sumber : Data olahan Peneliti

Tabel 3. Penentuan Hard Competency HR

Hard Competency HR

Sasaran yang diharapkan:	Dimensi yang sesuai	Nama Kompetensi
HR dapat mengembangkan kualitas serta produktivitas kerja karyawan dengan memberikan motivasi, dukungan pelatihan dan sebagainya dalam rangka menunjang perkembangan bisnis perusahaan	- Manajemen Talenta - Pembelajaran & Pengembangan SDM	*PEOPLE DEVELOPMENT*
HR dapat mengelola bentuk pemberian perusahaan kepada karyawan dengan adil dan sesuai dengan peraturan yang berlaku di negara dan peraturan perusahaan	- Sistem Remunerasi & Administrasi Pengupahan - Upah Pekerja	*COMPENSATION & BENEFIT*
HR dapat mengelola kebutuhan pengadaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien sejalan dengan rencana pengembangan	- Rekrutmen dan Seleksi - Manajemen Karir	*TALENT ACQUISITION*
HR dapat mengelola hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan karyawan, karyawan dengan pemerintah, dan perusahaan dengan pemerintah berlandaskan pada peraturan ketenagakerjaan dan peraturan perusahaan yang berlaku	- UU & Peraturan Ketenagakerjaan - Kebijakan Perusahaan	*INDUSTRIAL RELATION*

Sumber : Data olahan Peneliti

Tabel 4. Penentuan Hard Competency GA

Hard Competency GA

Sasaran yang diharapkan:	Dimensi yang sesuai	Nama Kompetensi
GA dapat me-*manage* pekerjaannya dengan baik (perencanaan, koordinasi, delegasi, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi kerja, dsb)	- Manajemen - GA	*MANAGEMENT SKILLS*
GA dapat memberikan pelayanan yang optimal, efektif dan efisien	- *Service Level Agreement*	*SERVICES EXCELLENCE SKILLS*
GA dapat mengelola administrasi, penyimpanan serta pengendalian keluar-masuk barang dari gudang	- *Warehouse Management*	*WAREHOUSE MANAGEMENT*

Sumber : Data olahan Peneliti

Tabel 5. Kamus Kompetensi *Soft Competency* HR - Kemampuan Emosional

Neural Technologies Indonesia		**KAMUS KOMPETENSI** ***SOFT COMPETENCY HR***	
Kode Kompetensi	:	SC-HR-01	
Nama Kompetensi	:	**KEMAMPUAN EMOSIONAL (*EMOTIONAL INTELLIGENCE*/EI)**	
Kelompok	:	*Soft Skill*	
Definisi	:	Kemampuan individu dalam menerima, menilai, mengelola, serta mengontrol emosi dirinya dan orang lain di sekitarnya.	
Kata Kunci – Aspek	:	A. Empati B. Pengendalian Diri	
Tingkat Kemahiran		Indikator Perilaku	
		Aspek	
		A. Empati	B. Pengendalian Diri
4	Menenangkan orang lain seperti dirinya sendiri	1. Merefleksikan kepedulian terhadap orang lain dan mudah diajak bicara 2. Merespon kepedulian orang lain dengan tindakan responsif untuk membantu	3. Memberikan respons yang membangun dan mengontrol emosi 4. Memberikan tindakan yang membangun atau konstruktif untuk merespon
3	Mengelola stres untuk diri sendiri dan orang lain	1. Menyediakan diri mendengarkan orang lain dan secara aktif berusaha untuk mengerti persoalan 2. Menggunakan pemahaman yang didasari apa yang telah didengar dan dilihat, serta siap untuk merespon orang lain	3. Menggunakan teknik manajemen pengelolaan stres untuk menghindari reaksi yang berlebihan secara efektif
2	Memahami keadaan diri dan orang sekitar serta menghindari situasi yang memicu emosi	1. Memahami penyebab yang kompleks dari perbuatan, pola kebiasaan maupun isi pesan eksplisit yang ada di dalamnya	2. Mengendalikan ekspresi dan tindakan dengan tenang 3. Menghindari situasi atau menghindari orang yang dapat menimbulkan emosi
1	Memahami keadaan diri dan mengendalikan diri dengan baik	1. Memahami hal-hal yang mendasari suatu permasalahan, tindakan, ataupun kepedulian seseorang 2. Menunjukkan suatu pandangan yang seimbang tentang kekuatan dan kelemahan spesifik seseorang, baik emosi maupun isi pesan eksplisit yang ada di dalamnya	3. Mengendalikan diri untuk tidak bereaksi secara negatif atau berbuat yang tidak patut 4. Melampiaskan perasaan dengan sangat marah, frustasi dan stres, tetapi tidak melakukan tindakan destruktif, baik bagi diri sendiri maupun orang lain

Sumber : Data olahan Peneliti

Tabel 6. Kamus Kompetensi *Soft Competency* HR - Mengembangkan Orang Lain

Neural Technologies Indonesia		**KAMUS KOMPETENSI** ***SOFT COMPETENCY HR***
Kode Kompetensi	:	SC-HR-02
Nama Kompetensi	:	**MENGEMBANGKAN ORANG LAIN (*DEVELOPING OTHERS*/DEV)**
Kelompok	:	*Soft Skill*
Definisi	:	Keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan serta proses belajar orang lain.
Kata Kunci - Aspek	:	A. Intensitas arah pengembangan dan kelengkapan alat pengembangannya B. Banyaknya dan tingkatan orang yang didorong perkembangannya
		Indikator Perilaku
		Aspek

Tingkat Kemahiran		A. Intensitas arah pengembangan dan kelengkapan alat pengembangannya	B. Banyaknya dan tingkatan orang yang didorong perkembangannya
4	Mengembangkan, mengevaluasi dan memberikan penghargaan dar pengembangan untuk keseluruhan rekan kerja atau grup besar dengan level campuran	1. Memberikan penghargaan bagi pengembangan yang berhasil 2. Mengevaluasi program pengembangan yang kurang efektif	3. Mendorong keseluruhan atau grup besar dengan level campuran
3	Mengembangkan *training* untuk atasan dan rekan kerja dalam jumlah sedang	1. Mengidentifikasi dan mengembangkan pilihan *training* baru untuk membangun keahlian dan kepercayaan diri karyawan 2. Mengukur kompetensi bawahan dan mendelegasikan tanggung jawab serta wewenang kepada rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, berkembang dan belajar dari kesalahan	3. Mendorong banyak atasan dan rekan kerja
2	Membantu melaksanaka *training* untuk atasan da rekan kerja dalam jumlah kecil atau terbatas	1. Melakukan Latihan atau *training* jangka panjang	2. Mendorong atasan dan rekan kerja
1	Memberikan semangat banyak rekan kerja	1. Memberikan umpan balik positif atau positif negatif dengan tujuan pengembangan 2. Meyakinkan kembali dan memberikan semangat atau nasehat untuk perbaikan dengan berbagai strategi	3. Mendorong banyak rekan kerja

Sumber : Data olahan Peneliti

Tabel 7. Kamus Kompetensi *Soft Competency* GA - Perhatian Terhadap Kejelasan Tugas, Kualitas dan Ketelitian Kerja

Neural Technologies Indonesia

KAMUS KOMPETENSI
SOFT COMPETENCY GA

Kode Kompetensi	:	SC-GA-01
Nama Kompetensi	:	**PERHATIAN TERHADAP KEJELASAN TUGAS, KUALITAS DAN KETELITIAN KERJA (*CONCERN FOR ORDER*/CO)**
Kelompok	:	*Soft Skill*
Definisi	:	Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan dan mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan atau ketelitian data dan informasi di tempat kerja
Kata Kunci - Aspek	:	A. Ketelitian dan Kesesuaian B. Kualitas

Tingkat Kemahiran		Indikator Perilaku Aspek A. Ketelitian dan Kesesuaian	 B. Kualitas
4	Mengembangkan dan meningkatkan sistem yang ada dengan melibatkan pihak lain	1. Mengembangkan suatu sistem yang baru, detail, dan kompleks (terdiri dari banyak komponen & banyak pihak yang terlibat) pada tempatnya untuk meningkatkan peraturan	2. Meningkatkan kualitas data atau mengurangi kebutuhan-kebutuhan baru dari ketidak teraturan sebelumnya 3. Mencari informasi untuk menjaga keteraturan
3	Memonitor dan mendokumentasikan aktivitas kerja diri sendiri dan orang lain sesuai dengan prosedur yang ada	1. Memonitor data 2. Menemukan kelemahan atau kehilangan data 3. Memastikan bahwa pekerjaan selaras dengan aturan, regulasi dan SOP perusahaan	4. Mencari informasi untuk melengkapi data yang hilang 5. Mendokumentasikan jelas dan rinci mengenai aktivitas diri sendiri dan orang lain

2	Mengecek kesesuaian informasi atau detail dari aktivitas kerja dan prosedur yang ada	1. Memberikan perhatian besar terhadap peningkatan keteraturan di suatu sistem 2. Melakukan pencatatan proses kerja secara detail dan jelas mengenai aktivitas diri sendiri atau orang lain	3. Melakukan pekerjaan sesuai dengan kebijakan manual dan prosedur yang ada 4. Mengecek untuk meyakinkan bahwa prosedur yang berlaku sudah dilaksanakan dengan baik
1	Mengetahui dan sadar akan ketelitian, kesesuaian dan kualitas terkait pekerjaannya	1. Mengecek ulang akurasi informasi atau pekerjaan yang dilakukan dirinya sendiri 2. Mencari kejelasan tugas hasil yang diharapkan secara tertulis dan tersusun rapi	3. Menjaga lingkungan kerja yang teratur dengan meja, berkas-berkas, dsb dalam susunan yang baik 4. Memperhatikan disiplin diri terhadap peraturan dan regulasi perusahaan

Sumber : Data olahan Peneliti

Tabel 8. Kamus Kompetensi *Hard Competency* HR - *People Development*

Neural Technologies Indonesia

KAMUS KOMPETENSI
HARD COMPETENCY HR

Kode Kompetensi	:	HC-HR-01
Nama Kompetensi	:	***PEOPLE DEVELOPMENT***
Cluster Hard Competency	:	*Human Resources*
Kelompok	:	*Technical Skill*
Definisi	:	Kemampuan dalam mengembangkan kualitas dan produktivitas karyawan dengan memberikan motivasi dan pelatihan sehingga dapat menunjang perkembangan bisnis perusahaan
Kata Kunci – Aspek	:	A. Manajemen Talenta B. Pembelajaran & Pengembangan SDM

Tingkat Kemahiran	Pengetahuan	Indikator Perilaku	
		A. Manajemen Talenta	B. Pembelajaran & Pengembangan SDM
4	Menetapkan, mengimplementasikan, mengevaluasi dan menyusun rencana masa depan kegiatan *people development*	1. Menetapkan, mengimplementasikan dan mengelola model serta kamus kompetensi 2. Menetapkan, mengimplementasikan dan mengelola pelaksanaan asesmen 3. Mengevaluasi implementasi kamus kompetensi 4. Mengevaluasi pengelolaan asesmen dan hasil asesmen	5. Menentukan parameter evaluasi pelaksanaan kegiatan pembelajaran & pengembangan 6. Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan pembelajaran & pengembangan SDM
3	Merumuskan dan melaksanakan kegiatan *people development*	Manajemen Talenta, Kamus Kompetensi, Asesmen, Pembelajaran & Pengembangan SDM 1. Merumuskan model & kamus kompetensi posisi-posisi kunci dan kritis 2. Mengelola pelaksanaan asesmen	3. Menyiapkan sarana dan prasarana pembelajaran & pengembangan SDM 4. Melaksanakan kegiatan pembelajaran & pengembangan SDM

2	Merumuskan dan membantu persiapan proses *people development*	1.Merumuskan model & kamus kompetensi posisi-posisi dengan level jabatan rendah 2.Membantu menyiapkan pelaksanaan asesmen	3. Merumuskan kebutuhan dan merancang program pembelajaran & pengembangan SDM
1	Memahami dasar dalam mengembangkan kualitas dan produktivitas SDM	1.Memahami dasar dalam merancang model & kamus kompetensi serta pengelolaan asesmen	2. Memahami dasar dalam menyusun kebutuhan dan menentukan jenis pembelajaran serta pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan

Sumber : Data olahan Peneliti

Tabel 9. Kamus Kompetensi *Hard Competency* HR - *Compensation* & *Benefit*

Neural Technologies Indonesia

KAMUS KOMPETENSI
HARD COMPETENCY HR

Kode Kompetensi	:	HC-HR-02
Nama Kompetensi	:	***COMPENSATION & BENEFIT***
Cluster Hard Competency	:	*Human Resources*
Kelompok	:	*Technical Skill*
Definisi	:	Kemampuan dalam mengelola bentuk pemberian perusahaan kepada karyawan terkait dengan pekerjaannya
Kata Kunci - Aspek	:	A. Sistem Remunerasi & Administrasi Pengupahan B. Upah Pekerja

Tingkat Kemahiran		Pengetahuan	Indikator Perilaku	
			A. Sistem Remunerasi & Administrasi Pengupahan	B. Upah Pekerja
4	Mengevaluasi kegiatan *Compensation* & *Benefit* dan menerapkan kebijakan pengubahan atau pembaharuan ketentuan	Sistem Remunerasi, *Job Grading, Salary Structure*	1. Mengevaluasi dan mengubah atau menambahkan ketentuan dalam penerapan ketentuan & administrasi pengupahan, struktur & skala upah	2. Mengevaluasi penerapan penyesuaian upah pekerja
3	Merumuskan dan melaksanakan kegiatan *Compensation* & *Benefit*		1. Melaksanakan administrasi pengupahan 2. Menyusun struktur dan skala upah	3. Menerapkan penyesuaian upah pekerja
2	Merumuskan dan membantu persiapan proses *Compensation* & *Benefit*		1. Membuat dan mengkompilasi ketentuan & prosedur administrasi pengupahan 2. Menentukan komponen upah & non upah	3. Menyusun rekomendasi penyesuaian upah pekerja
1	Memahami dasar dalam *Compensation* & *Benefit*		1. Memahami ketentuan dan prosedur administrasi pengupahan, komponen upah dan non upah	2. Mengetahui aspek- aspek dalam penyesuaian upah karyawan

Sumber : Data olahan Peneliti

Tabel 10. Kamus Kompetensi *Hard Competency* GA - *Management Skills*

Neural Technologies Indonesia

KAMUS KOMPETENSI
HARD COMPETENCY GA

Kode Kompetensi	:	HC-GA-01
Nama Kompetensi	:	***MANAGEMENT SKILLS***
Cluster Hard Competency	:	*General Affair*
Kelompok	:	*Technical Skill*
Definisi	:	Kemampuan dalam perencanaan, koordinasi, delegasi, pelaksanaan, serta pengawasan-pengukuran dan pengendalian kinerja pekerjaan GA
Kata Kunci - Aspek	:	A. Manajemen B. GA

Tingkat Kemahiran		Pengetahuan	Indikator Perilaku	
			A. Manajemen	B. GA
4	Memantau, mengendalikan dan mengevaluasi kinerja GA	Manajemen, K3, *Communication and Teamwork*	1. Mengevaluasi kinerja kerja GA 2. Merumuskan model evaluasi kinerja GA 3. Melakukan teknik *effective controlling*	4. Merumuskan dan menetapkan KPI GA
3	Mengidentifikasi dan menyusun strategi koordinasi serta delegasi pekerjaan kepada pihak internal & eksternal		1. Merencanakan sasaran program 2. Merencanakanhasil dari program yang akan dijalankan 3.Mengoordinasikan dan menetapkan tanggung jawab penugasan (menggunakan 3. teknik delegasi efektif)	4. Mengelompokkan pekerjaan terkait dengan koordinasi dan delegasi dalam lingkup kerja GA
2	Merencanakan pekerjaan penugasan operasional (*Building Operation* & *Maintenance, Housekeeping, Environment Responsibility*)		1. Membantu dalam perencanaan sasaran program (lingkup dan waktu program) 2. Membantu dalam perencanaan hasil dari program yang akan dijalankan	3. Menentukan materi program yang perlu diadakan
1	Memahami lingkup kompetensi dan penugasan manajemen GA		1.Memahami lingkup dan sasaran umum fungsi GA	2. Memahami delapan kompetensi dasar manajemen GA

Tabel 11. Kamus Kompetensi *Hard Competency* GA - *Services Excellence Skills*

Neural Technologies Indonesia

KAMUS KOMPETENSI
HARD COMPETENCY GA

Kode Kompetensi	:	HC-GA-02
Nama Kompetensi	:	***SERVICES EXCELLENCE SKILLS***
Cluster Hard Competency	:	*General Affair*
Kelompok	:	*Technical Skill*
Definisi	:	Kemampuan untuk cepat dan tepat dalam setiap proses; memberikan layanan terbaik, meningkatkan pelayanan yang berkaitan dengan proses menangani keluhan, lokasi, tempat parkir, dan petunjuk atau panduan lainnya
Kata Kunci - Aspek	:	*A. Service Level Agreement*

Tingkat Kemahiran	Pengetahuan	Indikator Perilaku A. *Service Level Agreement*
Mengidentifikasi, menyusun dan mengukur *Service Level Agreement*		1. Memahami *Service Level Agreement* serta manfaatnya 2. Menyusun *Service Level Agreement* 3. Mengukur *Service Level Agreement*

	Memegang peran mengambil alih komplain		1. Mengetahui penyebab terjadinya keluhan 2. Mencegah terjadinya keluhan 3. Menghadapi keluhan
	Melayani dengan baik berpegang pada *communication skills*	*Communication, Customer care, Management*	1. Mendengarkan lawan bicara dengan baik 2. Mengungkapkan pendapat kepada lawan bicara dengan lugas 3. Mengaplikasikan sikap yang baik dan sopan
	Memahami pentingnya pelayanan		1. Memahami *Customer Satisfaction, Service Excellence,* & *Service with Heart* 2. Memahami faktor layanan: *knowledge, skills,* dan *attitude* 3. Memahami dimensi layanan: *tangible, reliability, responsiveness, assurance, emphaty*

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai "Implementasi Penyusunan Kamus Kompetensi (*Soft Competency* & *Hard Competency*) Divisi *Human Resource* & *General Affair* (HRGA) PT Neural Technologies Indonesia (NTI) dapat disimpulkan bahwa;

1. Dari beberapa permasalahan yang tersaji di latar belakang menunjukkan bahwa diperlukannya suatu acuan dalam rangka mengatasi permasalahan tersebut agar proses MSDM yang ada di PT NTI lebih terarah terutama pada lingkup HR; saat rekrutmen dan seleksi, penyusunan program pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja karyawan dan pada lingkup GA; mengatasi kesenjangan kompetensi pekerjaan, sistem tata gudang dan efektivitas pelayanan GA.
2. Kamus kompetensi Divisi HRGA yang disusun di PT NTI berdasar pada SKKNI Nomor 149 Tahun 2020 dengan tambahan metode seperti observasi, wawancara dan studi literatur mendalam.
3. Kamus kompetensi HRGA yang telah disusun menjadi *draft* kamus kompetensi yang diserahkan kepada pihak perusahaan yang direkomendasikan untuk menyelesaikan kendala dan permasalahan kerja yang ada di PT NTI khususnya di Divisi HRGA.
4. Draft Kamus Kompetensi Divisi HRGA PT NTI terdiri dari kamus kompetensi *soft competency* dan *hard competency* yang mengatur *soft skill* serta *technical skill* divisi dalam 4 level tingkat kecakapan dimulai dari memahami sampai dengan mengevaluasi pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian, saran atau masukan yang dapat diberikan yaitu:

1. Diharapkan dapat mengimplementasikan kamus kompetensi yang sudah tersedia agar pertumbuhan dan perkembangan karyawan dapat terus terjaga, sebagai acuan standar dalam proses rekrutmen dan menjadi indikator yang lebih tepat pada penilaian kinerja karyawan.
2. Lebih meningkatkan proses manajemen sumber daya manusia khususnya pada lingkup pengembangan sumber daya manusia.
3. Diharapkan dapat melanjutkan penyusunan kamus kompetensi untuk divisi lain pada perusahaan ini agar tidak terjadi permasalahan serupa di masa yang akan datang.
4. Menjadikan penelitian ini pedoman dalam penyusunan kamus kompetensi divisi HRGA pada perusahaan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance (Google eBook).* http://books.google.com/books?id=wt wS9VG-p4IC&pgis=1

Dessler, G. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT Prenhallindo.

Dewi Rusli, R. (2019). Penyusunan Kamus Kompetensi Di Departemen HRGA PT XYZ. *Seminar Nasional Dan Call for Papers (SENIMA 4), Senima 4*.

Hammouch, H., Hein, A. M., & Condat, H. (2021). A Conceptual Model for Organizational Competences. *Proceedings of the Design Society*, *1*(AUGUST), 41–50. https://doi.org/10.1017/pds.2021.5 Kristanto, Y. D., Fahmi, I., & Maulana, A.

(2015). Pengembangan Kamus Kompetensi Keselamatan Kerja Di Pt Xyz Indonesia Tbk. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, *3*(1), 1–11. https://doi.org/10.17358/jabm.3.1.1

Megahed, N. (2018). A Critical Review of the Literature and Practice of Competency Modelling. *KnE Social Sciences*,*3*(10),104. https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.31 06

Noe, R. A. (2017). *Employee Training & Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Prasetyo, B., & Joeliaty. (2018). Analisis Model Pelatihan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Perusahaan PT PINDAD. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, *2*(2), 285–299.

Primadini Isnainia, A. (1997). Perancangan Kamus Kompetensi Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial pada Perusahaan PT Barata Indonesia (PERSERO) Berdasarkan Kamus Kompetensi Spencer. *Icassp*, *21*(3), 295–316.

Rao, P. S. (2009). *Human Resource Management*. Himalaya Publishing House.

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari teori ke praktik.* Jakarta: Rajawali Pers.

Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: STIE YKPN.

Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Suryani & R. Damayanti (eds.)). PT Bumi Aksara.

SKKNI Nomor 149 Tahun 2020, 260.(2020).

Smilansky, J. (2006). *Developing Executive Talent: Best Practices from Global Leaders*. John Wiley & Sons, Inc.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. 392.

Suryana. (2012). Metodologi Penelitian : Metodologi Penelitian Model Prakatis Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. *Universitas Pendidikan Indonesia*, 1–243. https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2

Sutrisno, E. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia* (p. 243). Kencana.

Syah, T. A., & Septania, S. (2020). Implementasi Penyusunan Role Competency Pada Perusahaan Manufaktur Alat Berat. PSYCHE: Jurnal Psikologi,2(2),49–59. https://doi.org/10.36269/ psyche.v2i2. 239

Wibowo (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wong, S.-C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development,9(3). https://doi.org/10.6007/ijarped/v9- i3/8223

Yustitie, R. (2016). *Pedoman Lengkap Human Resource Development & General Affair*. Yogyakarta: Quadrant.