HUMAN
CAPITAL
ARTCHITECT
Practitioners Handbook

KAMUS KOMPETENSI

33 Kompetensi Penting di Era New Normal

Sinergia Consultant
give the best for developing people

DAFTAR ISI

PEMAHAMAN MENGENAI KAMUS KOMPETENSI **1**
Definisi Kamus Kompetensi 2
Manfaat Kompetensi Dalam Organisasi 3
Pembuatan Kamus Kompetensi 4
Tantangan Digitalisasi 5

CONTOH-CONTOH KAMUS KOMPETENSI versi SINERGIA **7**

Kamus Kompetensi Generik By: Sinergia 8
Contoh Penerapan Dalam Pembuatan Kamus Kompetensi 19

KENAL LEBIH DEKAT 28
RESOURCES 29

PEMAHAMAN MENGENAI KAMUS KOMPETENSI

PART 1

Sinergia Consultant
give the best for developing people

DEFINISI KAMUS KOMPETENSI

Berdasarkan buku **"Competence at Work"** dari penulis Lyle M Spencer, Jr., PHD, Signe M. Spencer, kompetensi adalah hal paling dasar dalam dunia SDM. Kompetensi merupakan hal yang mendasari karakteristik untuk menunjukKan kinerja yang terbaik dengan kriteria yang ditetapkan sesuai standar dari organisasinya. Karakter ini akan menunjukkan lebih sering, muncul lebih di banyak situasi dan dengan hasil yang lebih baik. Karakteristik individu ini yang akan dipakai untuk memprediksi kinerja yang sangat baik.

Teori lain yang mengaitkan dengan pengertian kompetensi adalah **Iceberg Theory**, dari Freud (1900, 1905) yang mengembangkan ***topographical model of the mind.*** Freud menggunakan analogi *iceberg* (gunung es) yang akan membantu menggambarkan kompetensi.

Model *Iceberg* untuk kompetensi ini akan membantu menjelaskan konsep kompetensi, di mana 1/9 dari volume di atas air dan selebihnya ada di bawah air. Kompetensi memiliki beberapa komponen yang terlihat dan tidak terlihat.

Kompetensi didasari oleh 5 tipe Karakteristik yang mempengaruhi manusia dalam berpikir, berperilaku, kecenderungan berlaku dalam kurun waktu yang cukup panjang.

5 tipe karakteristik kompetensi tersebut adalah :

- **Motif, Sifat-sifat**
- **Sikap,**
- **nilai, citra diri**
- **Imu Pengetahuan**
- **Ketrampilan.**

Ilmu pengetahuan dan keterampilan adalah yang terlihat, komponen lainnya seperti motif, sifat, sikap nilai, citra diri yang tidak terlihat, seperti digambarkan seperti gunung es pada gambar di atas. Dimana yang tidak terlihat adalah area es di bawah yang jauh lebih besar yang lebih sulit untuk di ases dan dikembangkan.

MANFAAT KOMPETENSI DALAM ORGANISASI

Seperti sudah disampaikan di atas bahwa kompetensi adalah hal paling dasar dalam pengelolaan SDM. Setiap perusahaan atau organisasi dapat berjalan, keberhasilannya ditentukan oleh kualitas SDM yang baik. Dengan menggunakan kompetensi model, perusahaan atau organisasi akan sangat terbantu, karena kompetensi memberikan kesamaan bahasa dalam :

1. **Menentukan kriteria dan standar SDM**
2. **Menyeleksi calon karyawan.**
3. **Memberikan standar untuk tingkat kinerja yang dapat dicapai lebih cepat**
4. **Mengevaluasi kinerja karyawan**
5. **Memberikan acuan untuk pengembangan karyawan yang terarah.**

Dengan kata lain kebutuhan penerapan kompetensi di dalam perusahaan dan organisasi sudah merupakan kebutuhan yang paling mendasar dalam pengelolaan SDM. Perusahaan dapat menggunakan kompetensi generik yang secara umum ada dengan cara menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi.

Jika perusahaan menganggap perlu mengembangakan sendiri kompetensi model yang unik dan sesuai dengan tuntutan perusahaan, hal tersebut sangat direkomendasikan. Konsekuensinya perusahaan atau organisasi perlu waktu untuk melakukan *assessment* kompetensi modelnya.

PEMBUATAN KAMUS KOMPETENSI

Dalam penerapannya di perusahaan/organisasi dapat beragam yang dapat dilakukan perusahaan atau organisasi dan memerlukan waktu untuk meng-ases kompetensi apa yang sesuai dengan visi, misi, *goal* dan *value* perusahaan. Kompetensi yang sudah diselaraskan dapat dijadikan dasar dan menjadi kamus kompetensi standar perusahaan/organisasi. Demikian hal-nya level preferensi dapat disesuaikan dengan jenjang yang diharapkan di perusahaan dan organisasinya.

Langkah-langkah generik dan singkat yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi dalam pembuatan kamus kompetensi adalah sebagai berikut :

1. Mendapatkan insight dari direksi untuk **mengetahui karakteristik SDM** yang dianggap mereka dapat mendukung dan mencapai visi, misi, goals dan selaras dengan budaya perusahaan atau organisasi. Medianya bisa melalui wawancara atau kuesioner.

2. Melakukan wawancara dengan para *performer* untuk menjadi acuan dan parameter keberhasilan serta level dari kompetensi yang akan dibuat.

3. Menganalisa *insight* dari direksi dan mengolah data hasil wawancara dengan para *performer* untuk dapat dikelompokkan dan melakukan *coding* di setiap pernyataan yang didapatkan.

4. Mengelompokan *coding* kompetensi berdasarkan *cluster*-nya, seperti :

a. *Core competency* / kompetensi inti, biasanya mencerminkan budaya dan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan atau organisasi serta wajib dimiliki oleh setiap karyawan.

b. *Generic competency* / kompetensi umum, merupakan kompetensi umum yang dapat dipilih berdasarkan pekerjaannya.

c. *Technical competency* / kompetensi teknis, merupakan kompetensi berupa *skill* dan *knowledge* yang dibutuhkan sesuai dengan pekerjaannya.

5. Menerjemahkan setiap kompetensi yang sudah ditentukan melalui **pembuatan definisi dalam bahasa yang umum**, agar dapat dimengerti dan diinterpretasikan dengan baik oleh semua anggota dalam perusahaan atau organisasi.

.

6. Membuat *leveling* kecakapan berdasarkan intensitas, dampak dan kompleksitas

7. Melakukan **kalibrasi dengan beberapa orang *performer***, untuk menguji kesesuaian *leveling*-nya.

8. Membuat kompetensi *matrix* per-pekerjaan / *job family.*

9. Untuk kebutuhan pengembangan karyawan. Kompetensi *matrix* per pekerjaan / *job family* dapat **diselaraskan dengan pembuatan *training roadmap*** yang berbasis kompetensi.

10. Mensosialisasikan dan mengimplementasikannya dan dapat dimulai dalam kegiatan *interview* calon karyawan.

Pengembangan dan penyesuaian kamus kompetensi dapat disesuaikan dengan perubahan dalam organisasi. Hal tersebut untuk menyelaraskan/mengkalibrasi dengan tuntutan organisasi untuk menjaga sustainability dan kesiapan di masa yang akan datang.

TANTANGAN DIGITALISASI

Pergeseran di pasar global mengantar ke dalam era yang lebih kompleks, ketidakpastian dan perubahan untuk perusahaan dan organisasi. Perkembangan internet dan teknologi yang sangat pesat, mempercepat pergeseran pasar, bisnis strategis, model dan proses secara bersamaan. Dengan demikian akan berdampak juga terhadap pergeseran demografi tenaga kerja, kebutuhan pelanggan dan kompetisi yang terjadi antar perusahaan dan organisasi. Hal ini memaksa perusahaan atau organisasi untuk menyiapkan spesifikasi *talent* yang siap menghadapi tantangan digitalisasi ini.

"THE ORGANIZATION'S COMPETENCY IS BASED ON A SET OF COHESIVE CAPABILITIES AND HOW FAST AND EFFECTIVE THEY CAN BE BUILT UPON."

— Pearl Zhu (Author of "**Digital Master**")

Diperkuatkan dengan sumber-sumber literasi dari konsultan bertaraf internasional dunia seperti McKinsey, Deloitte yang memprediksi bahwa hal ini akan berpengaruh sangat signifikan terhadap pengembangan kamus kompetensi ataupun kamus kompetensi yang sudah ada dalam perusahaan atau organisasi saat ini. Untuk mempersiapkan masa yang akan datang, dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang dituntut berkembang, sejalan dengan perkembangan digitalisasi. Berdasarkan sumber Forbes, beberapa literatur dan white paper mengenai kompetensi, skill di masa yang akan datang yang akan lebih dibutuhkan adalah sebagai berikut :

1. **Creativity**
2. **Emotional Intelligence (EQ)**
3. **Critical Thinking**
4. **Active learning with growth mindset**
5. **Judgement and decision making**
6. **Internal Communication Skill**
7. **Active listening**
8. **Diversity and Culture Intelligence**
9. **Technology Savvy**
10. **Embracing Change**
11. **Risk Taker**
12. **Customer Centric**
13. **Leadership**

Ke-tiga belas *skill* tersebut akan diterjemahkan dalam kamus kompetensi yang disiapkan sehingga diharapkan dapat dipergunakan bukan hanya untuk masa sekarang, tetapi sudah mempersiapkan untuk tantangan masa yang akan datang.

CONTOH -CONTOH KOMPETENSI

BY: SINERGIA CONSULTANT

PART 2

Sinergia Consultant
give the best for developing people

KAMUS KOMPETENSI GENERIK ver. SINERGIA

"COMPETENCE, LIKE TRUTH, BEAUTY, AND CONTACT LENSES, IS IN THE EYE OF THE BEHOLDER."

— Laurence J. Peter (educator and "hierarchiologist" : ***peter principle***)

Kamus kompetensi generik yang kami siapkan, memungkinkan untuk dipilih dan dipergunakan di dalam perusahaan atau organisasi, yang implementasinya dapat disesuaikan dengan kondisi masing-masing. Leveling generik yang kami pergunakan untuk setiap kompetensi adalah :

Awareness : menyadari dan memahami serta sudah memulai menunjukan kompetensi tersebut dalam kesehariannya.

Advance : kompetensi yang dimiliki sudah dapat memecahkan masalah jika menghadapi kesulitan.

Intermediate : kompetensi yang dimiliki sudah dapat menjadi *role model* dan mengajarkan kepada orang lain.

Expert : kompetensi yang dimiliki sudah dapat dikolaborasikan dengan kompetensi lan untuk hal yang lebih strategis.

Untuk **memudahkan dalam memilih kompetensi** mana saja yang akan memperkaya kamus kompetensi perusahaan, pengelompokannya dapat dibagi menjadi 5 (lima) *cluster* kompetensi :

1. *Cluster Core Competencies* :
Pengelompokan kompetensi yang dipergunakan untuk mewakili *core value* dari perusahaan atau organisasi. Dalam implementasinya kebanyakan kompetensi ini menjadi wajib untuk semua karyawan, karena yang akan menjadi ciri/identitas bagi organisasi dan perusahaannya.

2. Cluster *Problem Solving* :
Pengelompokan kompetensi yang dipergunakan untuk mengelompokan kompetensi yang diperlukan untuk memecahkan masalah, dimulai dari pemahaman konseptual, menganalisa masalah, menghadapi situasi yang *agile* dan pengelolaan resiko dalam ketidakpastian.

3.*Cluster Interpersonal Effectiveness* :
Pengelompokan kompetensi yang dipergunakan untuk mengukur skill interpersonal dalam menyelaraskan dan mencapai dengan tujuan perusahaan atau organisasi serta kemampuan berkolaborasi dalam perusahaan atau perusahaan.

4. *Cluster Leadership* :
Pengelompokan kompetensi yang dipergunakan untuk kemampuan individu dalam memimpin diri sendiri dan orang lain, serta memberikan kontribusi terbaiknya dalam perusahaan atau organisasi.

5. *Cluster Technical* :
Pengelompokan kompetensi yang dipergunakan spesifik untuk kemampuan *technical* individu untuk dapat menjalankan fungsi pekerjaannya yang lebih spesifik.

"WHEN YOUR CONFIDENCE GOES UP, YOUR COMPETENCE GOES UP THE SAME TIME."

— Zig Ziglar

Kamus kompetensi generik Sinergia untuk Cluster 1- 4 yang diurutkan berdasarkan abjad, sebagai berikut :

No	Kompetensi	Deskripsi	Indikator perilaku
1	Achievement Orientation	Pemikiran dan tindakan untuk mendapatkan output/hasil kerja yang lebih baik atau melampaui standard	• Fokus kepada pekerjaan yang diberikan • Bekerja dengan menerapkan standard yang tinggi • Tidak mudah menyerah terhadap hambatan kerja • Komitmen tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan • Membuat target yang menantang
2	Active Learning	Kemauan belajar secara proaktif untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya.	• Tertarik dengan keterkinian informasi • Belajar secara voluntary dari berbagai macam media • Menantang diri dengan mencoba skill baru • Memiliki referensi ilmu yang beragam
3	Active Listening	Kemampuan untuk mendengarkan, memahami pesan yang disampaikan dan menanggapi dengan penuh pertimbangan serta menjelaskan kembali dengan detail dan spesifik.	• Menyimak apa yang disampaikan oleh lawan bicara • Memberikan umpan balik jika ada informasi yang ambigu/kurang jelas • Memberikan konfirmasi dan rangkuman dari akhir pembicaraan
4	Adaptability	Kemampuan diri untuk menyesuaikan dengan segera terhadap perubahan pekerjaan ataupun perubahan situasi kerja	• Memahami latar belakang perubahan • Dapat memetakan dengan segera proses perubahan yang berdampak di pekerjaannya. • Tetap produktif dan konsisten output yang dihasilkan

			walaupun dengan proses baru
5	Agility	Kemampuan bekerja secara cepat, terkoneksi tanpa terbatas tempat dan waktu untuk mendukung pekerjaan yang disupport oleh technologi.	• Fleksibel dalam bekerja dari sisi waktu dan tempat. • Mampu memberikan output dengan segera untuk menghadapi perubahan yang segera. • Solusi yang direkomendasikan berbasis digital
6	Building Talent	Kemampuan mengelola talent di dalam organisasi mulai dari merekrut, mengembangkan, mendampingi untuk dapat menghasilkan kinerja yang terbaik, dan mempertahankannya.	• Dapat mengidentifikasi talent internal atau eksternal yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan nilai-nilai organisasi • Menunjukan perhatian yang positif terhadap pengembangan orang lain • Memberikan umpan balik yang memotivasi orang lain untuk berkembang • Memastikan keberadaan talent untuk dipertahankan untuk organisasi
7	Business Acumen	Pemahaman dan kemampuan mengelola bisnis, termasuk di dalamnya scope keuangan dan data industri yang dijadikan dasar pengelolaan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan. Identifikasi key issues dan mengembangkan perencanaan strategi bisnis.	• Memahami bisnis model dari organisasi • Memahami sumber dana utama perusahaan • Dalam melakukan tindakan selalu mempertimbangkan *cost & benefit* untuk organisasi • Melihat setiap peluang bisnis yang muncul dan berpotensi untuk mengembangkan bisnis organisasi
8	Collaboration	Kemampuan bekerja bersama dengan lebih dari satu orang untuk	• Memiliki kinerja yang konsisten dalam setiap kelompok kerja/*project team*

		menyelesaikan project atau pekerjaan atau pengembangan ide atau proses dengan efektif	• Mau memberikan ide-ide dan masukan kepada team, dan juga mau memberikan umpan balik untuk keberhasilan project. • Mengatasnamakan kepentingan team
9	Communication	Kemampuan menyampaikan informasi atau ide dengan jelas melalui berbagai media kepada perorangan atau kelompok dengan baik, dan dapat dimengerti serta dipahami oleh audience nya	• Penjelasan yang diberikan mudah dipahami *audience* • Menyampaikan informasi dengan singkat dan padat • Menjalin sinergi yang saling terkoneksi
10	Conceptual Thinking	Kemampuan mengidentifikasi hubungan atau pattern mulai dari mengidentifikasi masalah yang mendasar sampai dengan situasi yang lebih kompleks, melalui penalaran yang kreatif.	• Memiliki data yang komprehensif untuk mengkorelasikan antar situasi • Memiliki dasar teori yang cukup kuat untuk pedoman dalam memberikan solusi • Mampu menyelesaikan inti permasalahan • Melihat gambaran yang lebih besar dari suatu permasalahan
11	Concern for Accuracy	Kemampuan untuk memastikan keteraturan dan keakuratan dalam pekerjaan	• Menjaga keteraturan tempat kerja • Memastikan setiap pekerjaan dengan pemeriksa kualitas yang diharapkan • Memiliki alat monitor untuk pekerjaannya
12	Continuous Improvement	Kemampuan untuk melakukan perbaikan proses kerja dengan metode yang terstruktur mulai dari mengidentifikasi sampai	• Dapat melihat peluang perbaikan di setiap proses • Mampu mengidentifikasi *root cause* dari sebuah masalah • Dapat menganalisa potensi-potensi perbaikan

		dengan mengimplementasikan solusi yang dapat terukur impact nya.	proses untuk lebih efektif • Mampu mengimplementasikan hasil dari temuan dan perbaikannya • Dapat memberikan pembuktian untuk peningkatan kualitas proses kerja yang baru
13	Continuous Learning	Kemampuan untuk menemukan pembelajaran dari segala situasi dan dapat menjadikan suatu ilmu atau keterampilan untuk diimplementasikan lebih baik..	• Mampu melihat peluang pembelajaran • Menggunakan metode dan panduan terbaru yang telah dipelajarinya • Belajar dari setiap kejadian dan pengalaman, untuk ditingkatkan kualitasnya atau diperbaiki.
14	Creativity	Kemampuan untuk menemukan cara baru, berdasarkan masalah yang dihadapi atau tuntutan dalam menyelesaikan pekerjaannya	• Memiliki cara-cara baru yang menyemangati • Menggunakan metode atau pendekatan lain untuk memperkaya cara menyelesaikan masalah
15	Customer Centric	Kemampuan untuk merespon dengan baik atas kebutuhan dari pelanggan dan memberikan solusi sesuai dengan kebutuhan dari pelanggan	• Mampu menerjemahkan kebutuhan pelanggan • Memberikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan • Berusaha memberikan *beyond expectation*
16	Decision Making	Kemampuan untuk mengambil keputusan dari berbagai alternatif solusi atau data yang tersedia dengan mempertimbangkan segala sisi.	• Membuat keputusan berdasarkan satu atau dua alternatif • Tanggap dan cepat dalam mengambil keputusan • Mempertimbangkan semua resiko atas keputusan yang diambil.

17	Developing Others	Kemampuan untuk mendorong proses belajar dan mengembangkan orang lain.	• Memberikan pengarahan yang terstruktur • Berbagi ilmu kepada orang lain • Membimbing orang lain untuk berkembang • Memberikan umpan balik untuk kepentingan peningkatan skill atau keterampilan
18	Embracing Change	Kemampuan untuk menerima perubahan dan menyesuaikan dengan perubahan tersebut serta mempengaruhi orang lain untuk berubah.	• Antisipatif • Menjadi agent of change secara voluntary • Memiliki pandangan positif terhadap setiap perubahan • Mengajak orang lain untuk melakukan perubahan
19	Emotional Intelligence	Kemampuan untuk menyadari dan mengontrol emosi serta mengekspresikan emosi dengan baik kepada orang lain.	• Tidak reaktif • Setiap kejadian tidak menyenangkan dikelola dengan bijaksana • Mengekspresikan emosi yang tidak reaktif.
20	Financial Acumen	Kemampuan untuk memahami resiko dan peluang bisnis dengan cepat dan terarah.	• Mampu melihat peluang bisnis • Mempergunakan analisis industri dan ekonomi untuk menentukan arah bisnis kedepannya • Melakukan feasibility study untuk setiap peluang bisnis
21	Influencing Others	Kemampuan untuk meyakinkan dan mempengaruhi orang lain.	• Memberikan penjelasan secara persuasif • Memberikan data pendukung untuk meyakinkan dan mempengaruhi orang lain • Memberikan alasan logis dan argumentasi yang tepat • Dapat mengantisipasi reaksi dari lawan bicara

22	Information Seeking	Kemampuan untuk mencari dan menggali informasi sesuatu lebih mendalam.	• Memiliki sumber informasi yang beragam dan dapat dijamin kebenarannya. • Mengetahui informasi secara detail • Kritis dalam memastikan kebenaran informasi • Mengetahui jejaring yang tepat untuk mencari informasi yang terpercaya
23	Innovation	Kemampuan untuk menghasilkan output yang inovatif di dalam pekerjaan terhadap peluang yang ada.	• Mampu melihat dari sudut pandang yang berbeda • Selalu memberikan ide yang *out of the box* • Keunikan dalam setiap output yang menjadikan ciri/khas dan selalu ditonjolkan.
24	Integrity	Kemampuan diri menjaga etika, norma serta peraturan yang ada untuk keberpihakan kepada yang baik dan benar untuk satunya kata dan perbuatan	• Terbuka dan jujur • Menunjukan kesesuaian antara ucapan, sikap dan tindakan yang baik dan benar • Menepati janji atau berkomitmen terhadap apa yang telah disampaikan di awal • Bertanggung jawab secara pribadi atas tindakannya walaupun berisiko • Terbuka terhadap kritik dan mengakui kesalahan serta berkomitmen untuk memperbaikinya.
25	Interpersonal Understanding	Kemampuan untuk memahami, menempatkan diri dalam situasi dan pikiran orang lain.	• Menyenangkan untuk menjadi lawan bicara • Berempati • Membantu menyelesaikan masalah orang lain • Melihat dari sudut pandang yang berbeda
26	Leading Through Vision and	Kemampuan untuk memastikan setiap	• Memiliki visi yang jelas untuk masa yang akan datang

	Values	tindakan dan keputusan sesuai dengan Visi dan nilai-nilai budaya perusahan	• Memberikan panutan dalam hal mengimplementasikan nilai-nilai budaya perusahaan • Memimpin dengan memegang teguh visi perusahaan
27	Managing Conflict	Kemampuan untuk memfasilitasi penyelesaian konflik di dalam pekerjaan dan organisasi	• Menjadi penengah dalam setiap konflik • Berani berkonfrontasi positif untuk menyelesaikan ketidaksepahaman • Mau mendengarkan pendapat orang lain • Tidak berpihak/netral
28	Negotiation Skill	Kemampuan untuk membuat kesepakatan antara dua pihak atau lebih dengan *win win solution*	• Memaparkan data untuk melakukan kesepakatan • Membangun percakapan positif dalam memulai negosiasi • Mencari titik terbaik untuk kedua belah pihak • Memiliki argumen yang mendasar ketika merespon tanggapan keberatan dari lawan bicara
29	Planning And Organizing	Kemampuan untuk membuat perencanaan dan mengelola serta pekerjaan dengan efektif dan efisien.	• Memiliki perencanaan detail • Dapat memaparkan rencana dan mendistribusikan tugas kepada anggotanya • Memastikan setiap pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencananya • Mengukur efektifitas dan efisiensi dari setiap pekerjaan yang dilakukan
30	Quality Orientation	Kemampuan untuk menempatkan dan mengutamakan kualitas di setiap pekerjaannya.	• Memiliki acuan standard yang tinggi sesuai tuntutan pelanggan • Melakukan pengukuran terhadap setiap output pekerjaan

			• Melakukan pengecekan terhadap output dengan konsisten • Memiliki dashboard pemantauan untuk menjaga kualitas
31	Risk Taking	Kemampuan dan keberanian mengambil dan mengelola resiko di dalam pekerjaan.	• Memahami resiko dalam setiap pekerjaan yang dilakukan • Dapat melakukan self assessment terhadap resiko pekerjaan • Memiliki *risk appetite* sebagai acuan untuk bertindak • Berani menanggung resiko pekerjaan • Memiliki tindakan yang terencana untuk mengelola resiko
32	Strategic Thinking	Kemampuan untuk memprediksi proyeksi masa yang akan datang, memformulasikan dan mengimplementasikanny a secara sekuensial	• Memiliki proyeksi perencanaan organisasi jangka panjang • Memiliki langkah-langkah terstruktur untuk melaksanakan perencanaan organisasi jangka panjang • Mengukur dan memastikan perjalanan jangka panjang untuk organisasi • Sigap dalam mengatasi ancaman dari luar dan menyesuaikan dengan segera terhadap perencanaan jangka panjang
33	Technology Savvy	Memiliki keterkinian informasi dan mahir dalam penggunaan teknologi modern	• Mencari informasi terkini dalam perkembangan teknologi • Memiliki ketertarikan untuk perkembangan teknologi • Mahir menggunakan teknologi terkini • Mencari peluang penggunaan

			teknologi yang sesuai untuk meningkatkan efektivitas pekerjaan

Kamus kompetensi generik Sinergia untuk Cluster Technical yang diurutkan berdasarkan abjad, sebagai berikut :

1. Finance & Accounting

I. Akuntansi Keuangan
II. Manajemen Keuangan
III. Manajemen Pendanaan
IV. Perpajakan
V. Penyusunan Anggaran

2. Procurement

I. Pengadaan Barang dan Jasa
II. Pembelian Bahan Baku
III. Pengelolaan Gudang
IV. Negosiasi

3. Sales & Marketing

I. Penguasaan Produk
II. Survei Pasar
III. Prospecting
IV. Pengelolaan Penjualan
V. Penguasaan Internet Marketing/ Sosial Media

4. PPIC

I. Perencanaan Proses Produks
II. Pengelolaan Barang Persediaan
III. Perencanaan Pengiriman

5. Production

I. Pengelolaan Alur Produksi
II. Pengelolaan Bahan Baku
III. Pengelolaan Bahan Setengah Jadi
IV. Pengelolaan Bahan Jadi

6. Technician

I. Mekanikal
II. Elektronika
III. Peralatan/ Kendaraan Ringan
IV. Peralatan/ Kendaraan Berat

7. Human Resource

I. Pengembangan Organisasi
II. Perencanaan SDM
III. Pengupahan dan Manfaat lain
IV. Pengembangan Talent
V. Hubungan Industrial
VI. Kepegawaian

8. General Affair

I. Aspek Legal
II. Hubungan Masyarakat sekitar
III. Sistem Keamanan
IV. Sistem Kebersihan
V. Pengoperasian Kendaraan
VI. Pembangunan & Pemeliharaan Sarana Bangunan
VII. Pembangunan & Pemeliharaan jalan & drainase

9. Research & Development

I. Business Plan
II. Feasibility Study
III. Pengelolaan Resiko

10. Information Technology

I. Pengembangan dan Perawatan Piranti Keras/ Hardware

II. Pengembangan dan Perawatan Piranti Lunak/ Software

- **DevOps**
- **Android Developer**
- **Full Stack**
- **IOS Developer**
- **Cloud Architect**
- **Frontend Developer**
- **Backend Developer**

III. Data Security

IV. Web Developer

V. Data Scientist and Analytic

11. Quality Management System Departement

I. Audit

II. Kesadaran Lingkungan

III. Regulasi Lingkungan Hidup

12. Bahasa

I . Bahasa Indonesia

II. Bahasa Inggris

CONTOH PENERAPAN DALAM PEMBUATAN KAMUS KOMPETENSI

Berdasarkan generik kamus yang sudah dibahas di atas, dalam bagian ini akan memberikan contoh penerapan untuk membuat kamus kompetensi perusahaan. Contoh perusahaan yang akan diambil adalah dari salah satu perusahaan konsultasi bergerak di bidang Human Capital. Diawali dengan memahami lebih dalam dengan visi misi budaya perusahaan. Mencoba menginternalisasi kebutuhan kompetensi untuk SDM yang dapat ada dan yang akan datang untuk dapat mencapai visi, misi dan tujuan dari organisasi dengan memegang teguh nilai-nilai yang ada.

Contoh :

1. Langkah untuk mendapatkan insight dari direksi untuk **mengetahui karakteristik SDM** yang dianggap mereka dapat mendukung dan mencapai visi, misi, goals dan selaras dengan budaya perusahaan atau organisasi. Medianya saat ini adalah dokumen dari berisikan Vision, Mission, Corporate Value d an wawancara dengan Direktur.

Sumber		Detail	Coding
Vision	:	"Bring **insight** to the **global transformation** humanizing through **people development process** that **inspiring** the humanity of **Society**"	• Insight - inspiring • Global transformation • People development process • Society Kompetensi : Leading Through Vision & Value, Developing Others, active learning, business acumen, continuous learning, Strategic Thinking, Innovation
Mission	:	• Become **The Leading & Trusted** people development center in global business network • **Committed to be** #PICT (Positive, Inspirative, Creative & Transformative) We will work with this mission to make sure that everyone who touches with us will transform themselves to be the	• Leading & Trusted • Committed Kompetensi : Integrity, Leading Through Vision & Value, Developing Others, Quality Orientation, Creativity, Communication, Interpersonal Understanding, Technology Savvy, Influencing Others

		#ARTmazing people • We are in the business of People Development Process. We Improve ourselves, our clients and all colleagues by creating a **FUN LEARNING ENVIRONMENT** • We are using **VISUAL ART AND TECHNOLOGIES** to focus on optimum people development	
Corporate Value	:	• P - Positive • I - Inspirative • C - Creative • T - Transformative	Kompetensi : Integrity, Innovation, Creativity, Agility, Embracing Change
Wawancara Director	:	1. SDM seperti apa yang diharapkan oleh Ibu untuk dapat berjalan bersama mencapai Visi, Misi dan Goal dari perusahaan? Jawaban : visi kami "**Bring Insight to the global transformation** through humanizing and **people developing process**", maka kami adalah teman **belajar dan diskusi** Anda dalam **mengembangkan manusia** di organisasi dan perusahaan Anda. Kami membutuhkan team yang **dapat berkolaborasi** dan mempunyai **kreativitas** dan inisiatif yang tinggi untuk mewujudkan visi kami. **Kami sangat peduli dan memiliki komitmen kepada pelanggan** untuk membantu **memenuhi kebutuhan** mereka dan **memberikan solusi** untuk kendala yang mereka hadapi di lapangan. Dan saya menginginkan SDM yang **tangguh, mudah**	Coding berdasarkan kata yang di bold diinterpretasikan melalui kompetensi : Leading through Vision & Value, Innovation, Developing Others, Continuous Learning, Creativity, Customer Centric Agility, Adaptability, Embracing

		beradaptasi dan menjadi champion untuk bertransformasi bersama dengan pelanggan kami. 2. Adakah tuntutan lain yang diharapkan oleh Ibu untuk SDM yang akan bersama dengan perusahaan? Jawaban : Selain menguasai bidang HR, saya akan menuntut mereka untuk **target oriented**, punya **perencanaan dan mengelola pekerjaannya dengan baik**. Karena pasti kami akan dituntut dengan timeline. Dan mereka juga **peka untuk melihat peluang bisnis** yang ada di lapangan. Karena kami bisnis konsultasi pasti akan banyak bisnis-bisnis yang didapatkan ketika **berinteraksi** dengan pelanggan. Mereka harus dapat **mempengaruhi dan meyakinkan** pelanggan atas solusi yang ditawarkan. Bagaimanapun kami adalah badan usaha yang berorientasi dengan profit juga.	Change Achievement Orientation, Planning & Organizing, Business Acumen, Influencing Others

2. Langkah **melakukan wawancara dengan para performer** untuk menjadi acuan dan parameter keberhasilan

Sumber		Detail	Coding
Wawancara karyawan performer	:	1. Apa yang menjadi kunci sukses Anda di dalam organisasi ini? Jawaban : Kunci sukses saya selama ini adalah kemampuan saya	Coding berdasarkan kata yang di bold diinterpretasikan melalui kompetensi :

		memberikan solusi kepada pelanggan dan **memberikan bisnis kepada perusahaan**. 2. Bagaimana Anda dapat melakukan hal tsb dan apakah kemampuan tersebut sudah Anda miliki? Jawaban : Saya mau **mendengarkan pelanggan dengan sabar**, dan saya **memiliki ilmu HR yang cukup komprehensif,** sehingga saya dapat memberikan yang terbaik dan cakupannya cukup luas untuk kebutuhan pelanggan. Terkadang apa **yang diberikan melebihi dari apa yang diharapkan**. Dan saya dapat meyakinkan dan memberikan arahan kepada mereka untuk melakukannya. 3. Apa yang membuat Anda memiliki keterikatan dengan organisasi ini? Jawaban : Organisasi ini ***fair*** dalam memberikan *reward* dan *punishment*, dan **bersama-sama kami belajar untuk saling mendukung** dan **memberikan kontribusi yang terbaik** untuk perusahaan. **Team kolaborasinya asyik banget,** dan membuat kami bertambah semangat. Hal lain yang membuat kami betah adalah **teknologi baru dan kekinian selalu dicoba** sehingga kami tidak merasa ketinggalan jaman.	Customer Centric, Business Acumen Active Listening, HR related Achievement Orientation Integrity, Continuous Learning, Achievement Orientation, Collaboration, Technology Savvy.

3. Langkah **menganalisa *insight* dari direksi dan mengolah data hasil wawancara** dengan para *performer* dan dikelompokkan berdasarkan *coding* yang sudah dibuat dalam tabel di atas. Pengelompokan kompetensi dipetakan sebagai berikut :

a. *Cluster Core Competencies*

Kompetensi yang mewakili nilai dan budaya perusahaan :

- Integrity,
- Innovation
- Creativity
- Agility
- Embracing Change

b. *Cluster Problem Solving*

- Strategic Thinking
- Business acumen
- Customer Centric
- Planning & Organizing

c. *Cluster Interpersonal Effectiveness*

- Achievement Orientation
- Active learning
- Active listening
- Adaptability
- Continuous learning
- Communication
- Influencing Others

d. *Cluster Leadership*

- Leading Through Vision & Value
- Developing Others
- Interpersonal Understanding
- Collaboration

e. *Cluster Technical*

- Quality Orientation
- Technology Savvy
- HR Related
- Bahasa Inggris

4. Setiap kompetensi yang sudah ditentukan di atas, **pembuatan definisi dapat diambil dari generik kompetensi Sinergia di atas.** Jika dianggap perlu ditambahkan atau disesuaikan, perusahaan/ organisasi dapat menyesuaikannya berdasarkan kebutuhan.

5. Membuat leveling kecakapan berdasarkan intensitas, dampak dan kompleksitas, dalam contoh ini akan mempergunakan leveling berdasarkan kamus generik kompetensi Sinergia, sebagai berikut :

   a. *Awareness*: menyadari dan memahami serta sudah memulai menunjukan kompetensi tersebut dalam kesehariannya.

   b. *Advance* : kompetensi yang dimiliki sudah dapat memecahkan masalah jika menghadapi kesulitan.

   c. *Intermediate* : kompetensi yang dimiliki sudah dapat menjadi role model dan mengajarkan kepada orang lain.

   d. *Expert* : kompetensi yang dimiliki sudah dapat dikolaborasikan dengan kompetensi lan untuk hal yang lebih strategis.

   Leveling ini dapat dikembangkan dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

6. Melakukan kalibrasi kembali, dengan menguji melalui **wawancara beberapa orang *performer***, khususnya mengenai leveling kesesuaiannya. Setelah dinyatakan sudah sesuai, secara menyeluruh dapat dilaporkan dan dikonfirmasi hasil akhirnya kepada management.

7. Dalam contoh ini diasumsikan sudah disetujui oleh management. Berikutnya **membuat kompetensi *matrix* per-pekerjaan**. Salah satu posisi yang dipilih untuk dijadikan contoh adalah posisi : *HR Consultant Junior*

Kompetensi yang dimiliki

1. Core Competencies
- **Integrity** : Intermediate
- **Innovation** : Advance
- **Creativity** : Advance
- **Agility** : Advance
- **Embracing Change** :Intermediate

2. Cluster Problem Solving
- **Customer Centric** : Advance
- **Planning & Organizing** : Advance

3. Cluster Interpersonal Effectiveness
- **Active learning :** Advance
- **Active listening :** Advance
- **Adaptability :** Awareness
- **Communication** : Awareness

4. Cluster Leadership
- **Developing Others** : Awareness
- **Interpersonal Understanding** : Awareness
- **Collaboration** : Awareness

5. Cluster Technical
- **HR :** Advance
- **Technology Savvy :** Awareness
- **Bahasa Inggris :** Awareness

8. Jika akan dilanjutkan dengan **implementasi dapat dilakukan melalui *interview* berbasis kompetensi** atau untuk penentuan pengembangan karyawan untuk dapat meningkatkan levelnya dapat juga dilanjutkan dengan *Training Roadmap* berdasarkan kompetensi dan levelingnya seperti contoh di bawah ini :

NO	Kompetensi	Program/Course	Metode
1	Integrity	Character Building	In Class Training
2	Innovation	Lego Serious Play*	In Class Training
3	Creativity	Lego Serious Play*	In Class Training
4	Agility	Project	Project Assignment
5	Embracing Change	Project	Mentoring
6	Customer Centric	Creating Service Culture	In Class Training
7	Planning & Organizing	Project	Mentoring
8	Active Learning	Elective Training	Online Training -
			Linkedin Learning
9	Active Listening	Buddy Program	Mentoring
10	Adaptability	Team Building* Project	Outdoor activity Project Assignment
11	Communication	Communication Skill	In Class Training
12.	Developing Others	Coaching : Developing High Performance	In Class Training
13	Interpersonal Understanding	Community Development	CSR Activity
14	Collaboration	Team Building* Project	Outdoor activity Project Assignment
15	HR	HRM Certification	In Class Training
16	Technology Savvy	Microsoft Office	Online
17	Bahasa Inggris	English Course	In Class Training/Online

Note: *dapat digabungkan dalam satu kegiatan

Program/ *course* dan metode sangat fleksibel, dapat disesuaikan dengan ketersediaan training/ fasilitas serta budget training yang tersedia di dalam perusahaan. Saat ini banyak pihak ketiga yang dapat memberikan ***custom training*** atau pembinaan seperti **Sinergia Consultant** yang siap membantu Anda untuk mengembangkan karyawannya.

9. **Kompetensi ini perlu disosialisasikan dan disamakan persepsinya** kepada karyawan, khususnya para manajer yang berfungsi sebagai Manajer Lini Depan yang berfungsi sebagai Non HR Manager. Cara mensosialisasikannya cukup beragam dan bertingkat, seperti contohnya sbb :
    a. Membuat infografis melalui email menjelaskan mengenai kompetensi.
    b. Membuat sosialisasi level manager.
    c. Membuka kelas interview untuk manager berbasis kompetensi.
    d. Membuat *matrix* kompetensi per posisi, dan dipergunakan di penilaian kinerja, dan kompetensi sudah diperhitungkan sebagai kontribusi untuk rating kinerja *final*.
    e. Memberikan kesempatan-kesempatan training, berupa *training* katalog berdasarkan kompetensi.

Berdasarkan penjabaran di atas, diharapkan para ***HR Practitioner dan Business Owner mendapatkan guidelines*** **umum dan kemudahan untuk menyusun kamus kompetensi** berdasarkan kebutuhan perusahaannya. Kami sebagai *business partner* Anda akan selalu siap mendampingi Anda untuk berproses bersama mengembangkan kamus kompetensi.

KENAL LEBIH DEKAT dengan Lily Johan

Lily Johan *adalah seorang HR Practitioner yang sudah memiliki pengalaman berkarir di salah satu bank swasta nasional selama 24 tahun. Sebelum berkiprah di dunia SDM, Lily pernah menempati posisi operational, marketing, credit dan general affair serta sales, keuangan dan produksi sebelum memasuki dunia perbankan. Ketertarikannya di dunia SDM membuat Lily menekuni dan memperdalamnya melalui learning by doing dan akademis. Lily di dunia SDM memiliki pengalaman menjadi spesialis ataupun generalis, pernah terlibat di berbagai project yang berhubungan dengan SDM, seperti Job Evaluation, Pembuatan Kamus Kompetensi, Mass Recruitment, Development Program, HRIS dan Industrial Relation.*

Passionnya *pengembangan, improvement dan memberikan motivasi untuk orang lain, selain hobby utamanya olahraga. Passion tersebut didukung dengan kemampuan hard skill dan soft skill, seperti Green Belt Lean Six Sigma, Practitioner Points of You, Workplace Assessment dan DISC.*

Untuk dapat berinteraksi dengan Lily, dapat menghubungi di ***IG @j5joe.***

LET'S CONNECT

RESOURCES

Aprinto, Brian, SPHRR, Jacob, Fonny Arisandy (2013), "Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia",

Canada Government (2020), "IRCC Behavioral and Technical Competency Dictionary"

Dessler, Gary, Chwee Huat, Tan (2009), "Human Resources Management - An Asian"Perspective"

Fedkin, Alex, Cabem.com (2018), "Competency Management is the Future of Learning and Development"

Harvard University, Competency Dictionary

Indiana University, (2019), Staff Competency

Marr, Bernard, Forbers.com (2019), "The 10 Vital Skill You Will Need For The Future of Work", April 29, 2019

Missionbox Engagement Communities (2019), Missionbox.com "Competencies Modelling And The Future of Work", June 7, 2019

Spencer, Jr. ,Lyle M. PHD, Spencer, Signe M, Competence At Work (1993), " Competence at Work"

HCA ONLINE MENTORING PROGRAM

Pendampingan dan mentoring online dari para Human Capital Specialist dan Coach yang telah berpengalaman di bidangnya. Dilengkapi dengan ;

- ✓ > 45 video pembelajaran tentang SDM
- ✓ > 68 dokumen & template pengelolaan HR
- ✓ Live Online Training dan Q&A setiap bulan
- ✓ Exclusive Group Discussion
- ✓ Update Materi Tiap Bulannya

SPECIAL UNTUK YANG HADIR SECARA LIVE!
Pelajari dan DAPATKAN AKSES-nya SEGERA

www.sinergiaconsultant.com/membership