



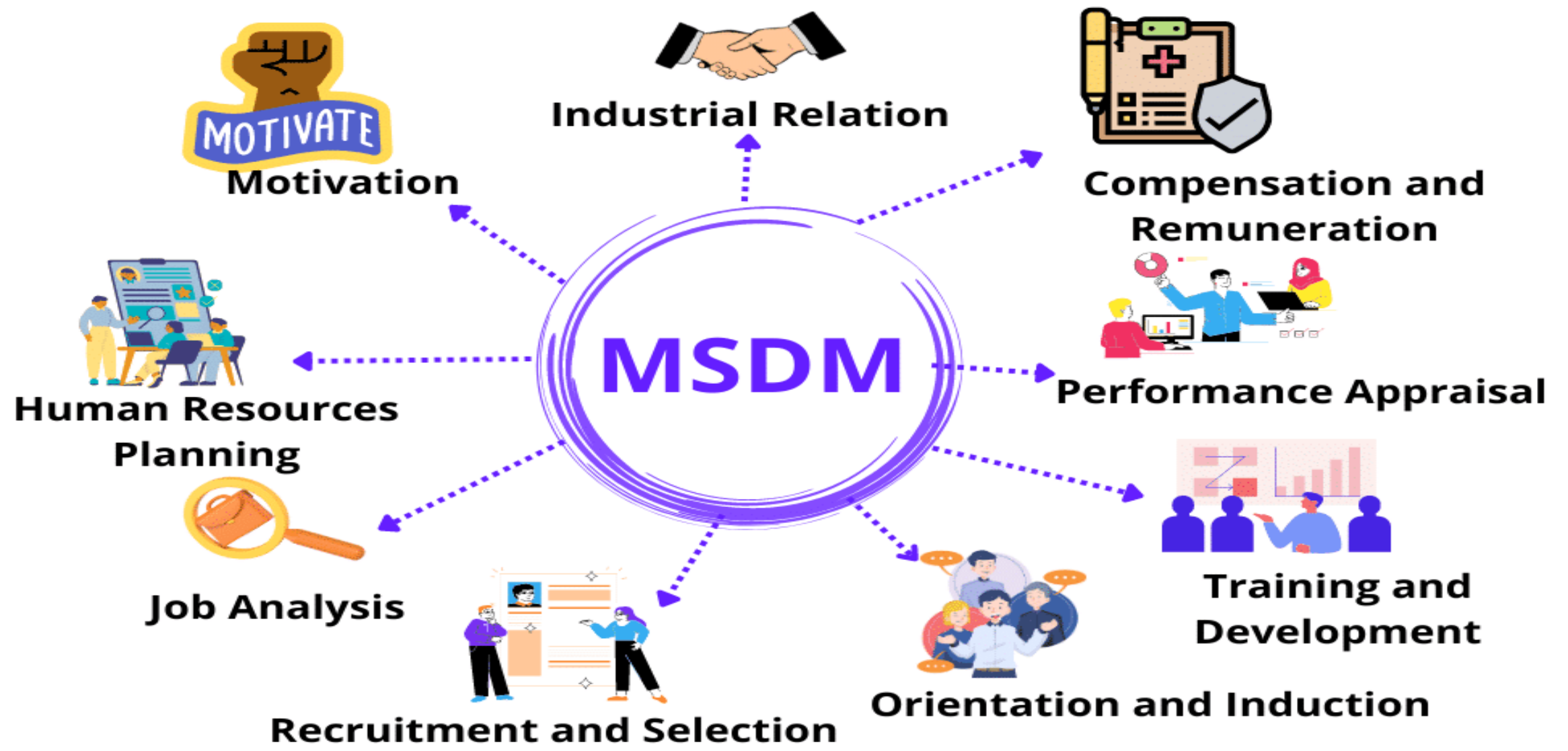
STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIC)

PERTEMUAN VI

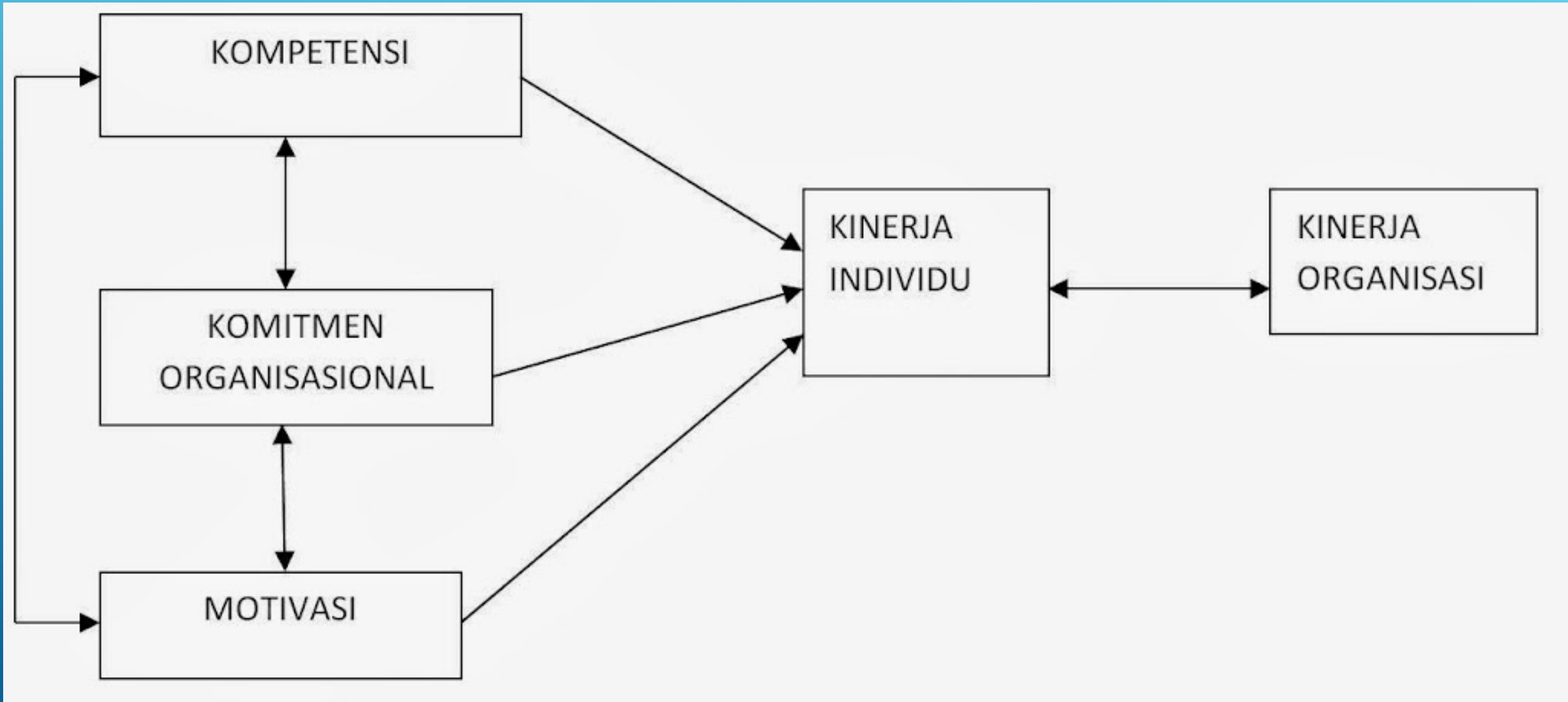
MANAJEMEN SDM BERBASIS KOMPETENSI

Dr. KHAIDARMANSYAH

Manajemen Sumber Daya Manusia



BAGAN KINERJA



Balanced Scorecard

FINANCIAL PERSPECTIVE

Example text - Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.



CUSTOMER PERSPECTIVE

Example text - Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.



INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE

Example text - Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.



LEARNING & GROWTH PERSPECTIVE

Example text - Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

- Revenue
- Expenses
- Net Income
- Cash Flow
- Asset Value

Financial
Perspective

- Customer Satisfaction
- Customer Retention
- Market Share
- Brand Strength

Customer
Perspective

Internal
Process
Perspective

- Inventory
- Orders
- Resource Allocation
- Cycle Time
- Quality Control

Learning /
Growth
Perspective

- Employee Satisfaction
- Employee Turnover
- Employee Skills
- Employee Education



POTENSI

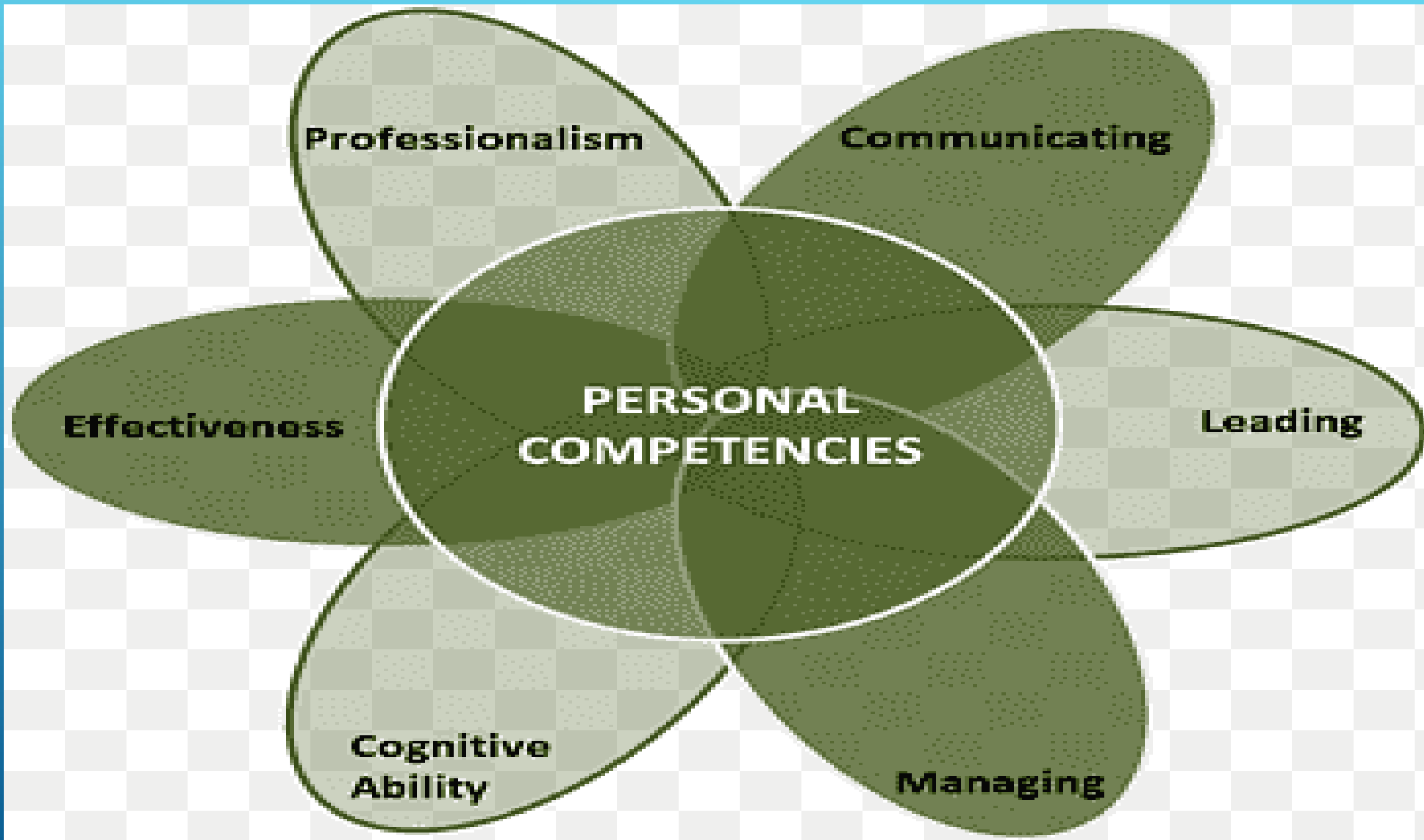
DILATIH

KOMPETEN

MEMILIKI

KOMPETENSI





4 Tahapan Kompetensi

01

Unconscious Incompetence

Tidak menyadari adanya kebutuhan skill tertentu dan tidak bisa melakukannya



02

Conscious Incompetence

Menyadari adanya kebutuhan skill tertentu tetapi belum bisa melakukannya



03

Conscious Competence

Bisa menggunakan skill tetapi membutuhkan usaha.



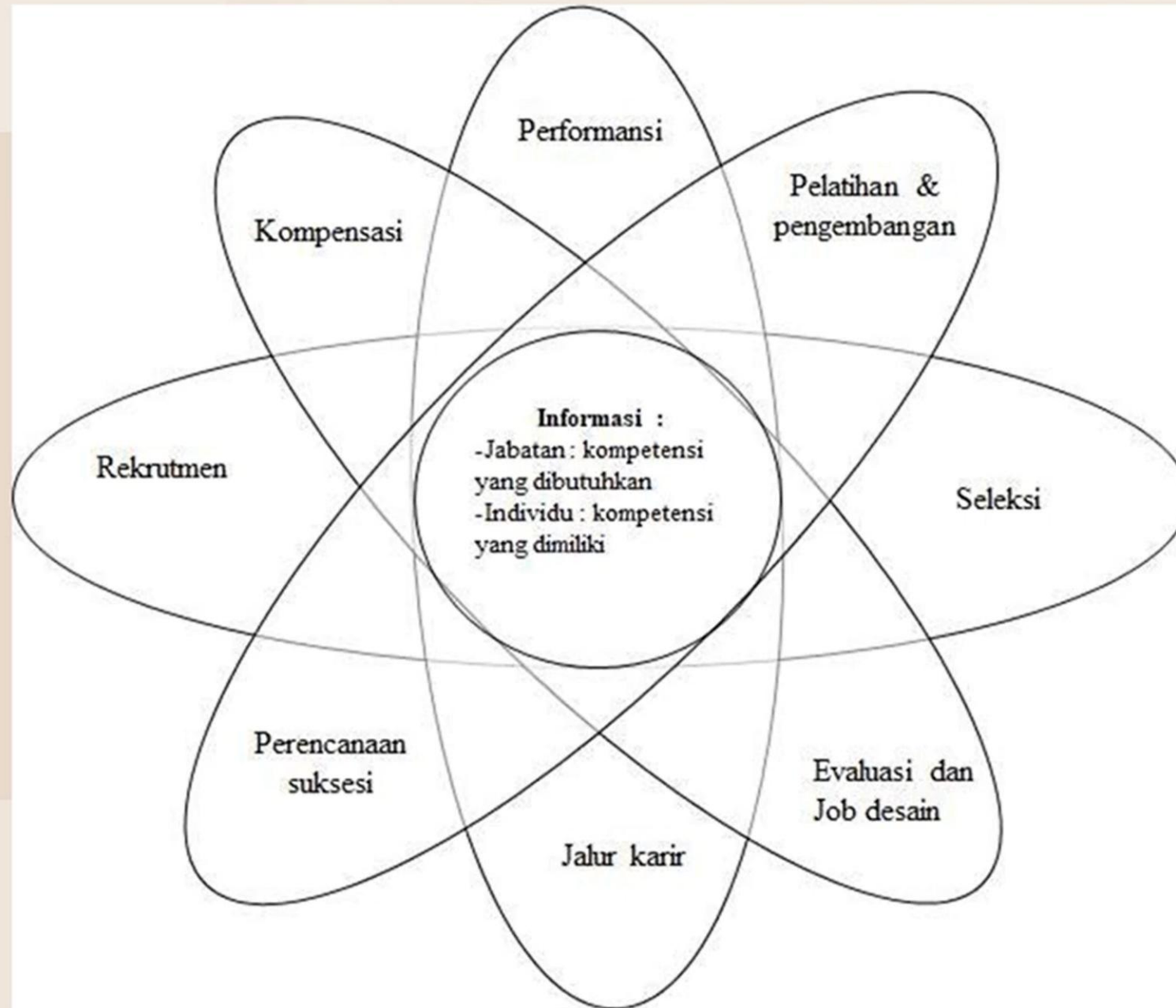
04

Unconscious Competence

Bisa menggunakan skill dengan lancar dan otomatis.



SISTEM MSDM-BK TERPADU



Definition of Competency

Competency

- Kombinasi antara ketrampilan (skill), atribut personal, dan pengetahuan (knowledge) yang tercermin melalui **perilaku kinerja (job behavior)** yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi.
- Kompetensi merupakan faktor penentu keberhasilan kinerja.
- Fokus kompetensi adalah **perilaku** yang merupakan aplikasi dari skill, atribut personal dan pengetahuan.



Definisi Kompetensi

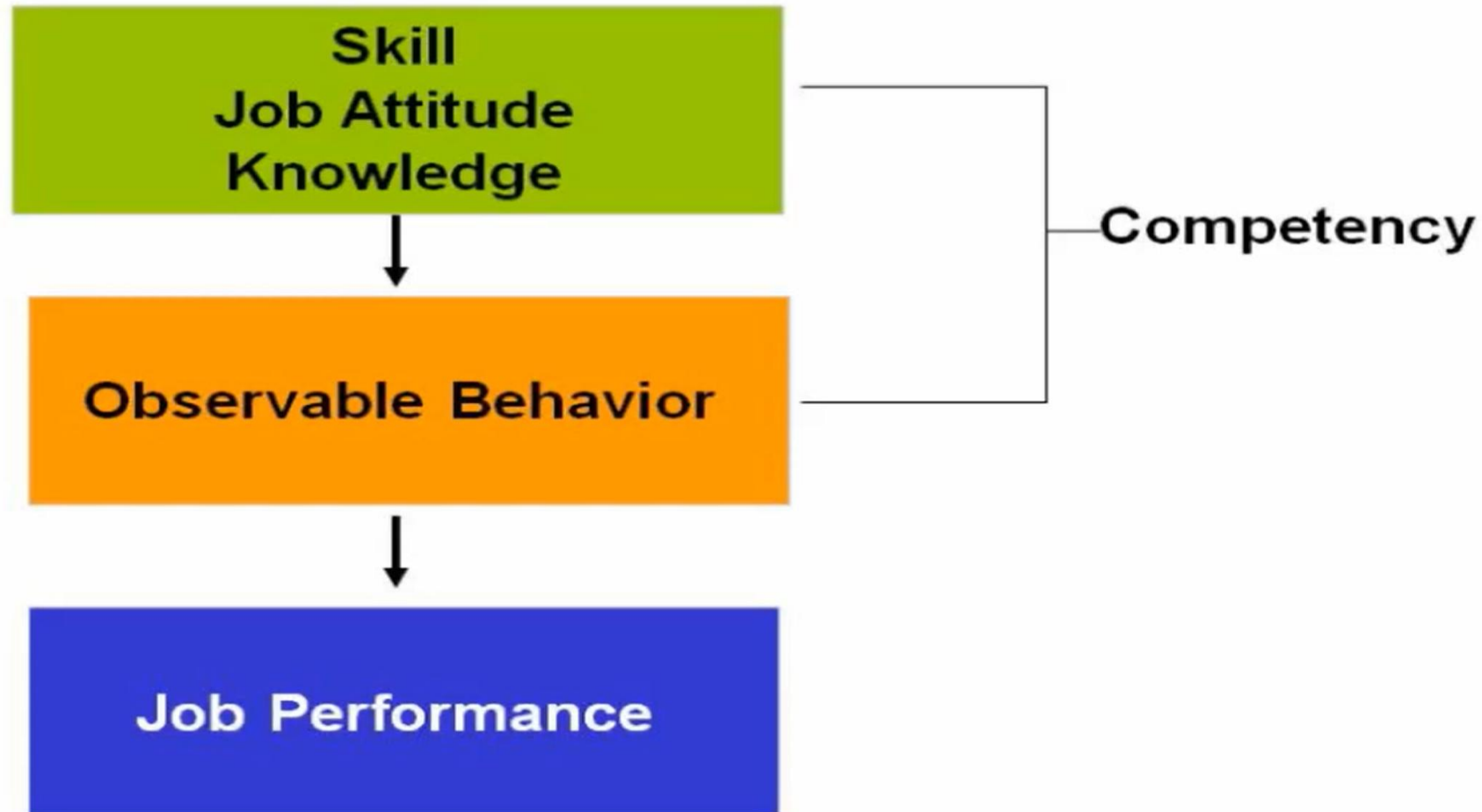
- Karakteristik dasar manusia yang dari pengalaman nyata (nampak dari perilaku) ditemukan mempengaruhi, atau dapat dipergunakan untuk memperkirakan (tingkat) performansi di tempat kerja atau kemampuan mengatasi persoalan pada suatu situasi tertentu.

(Spencer, 1993, hlm.9)

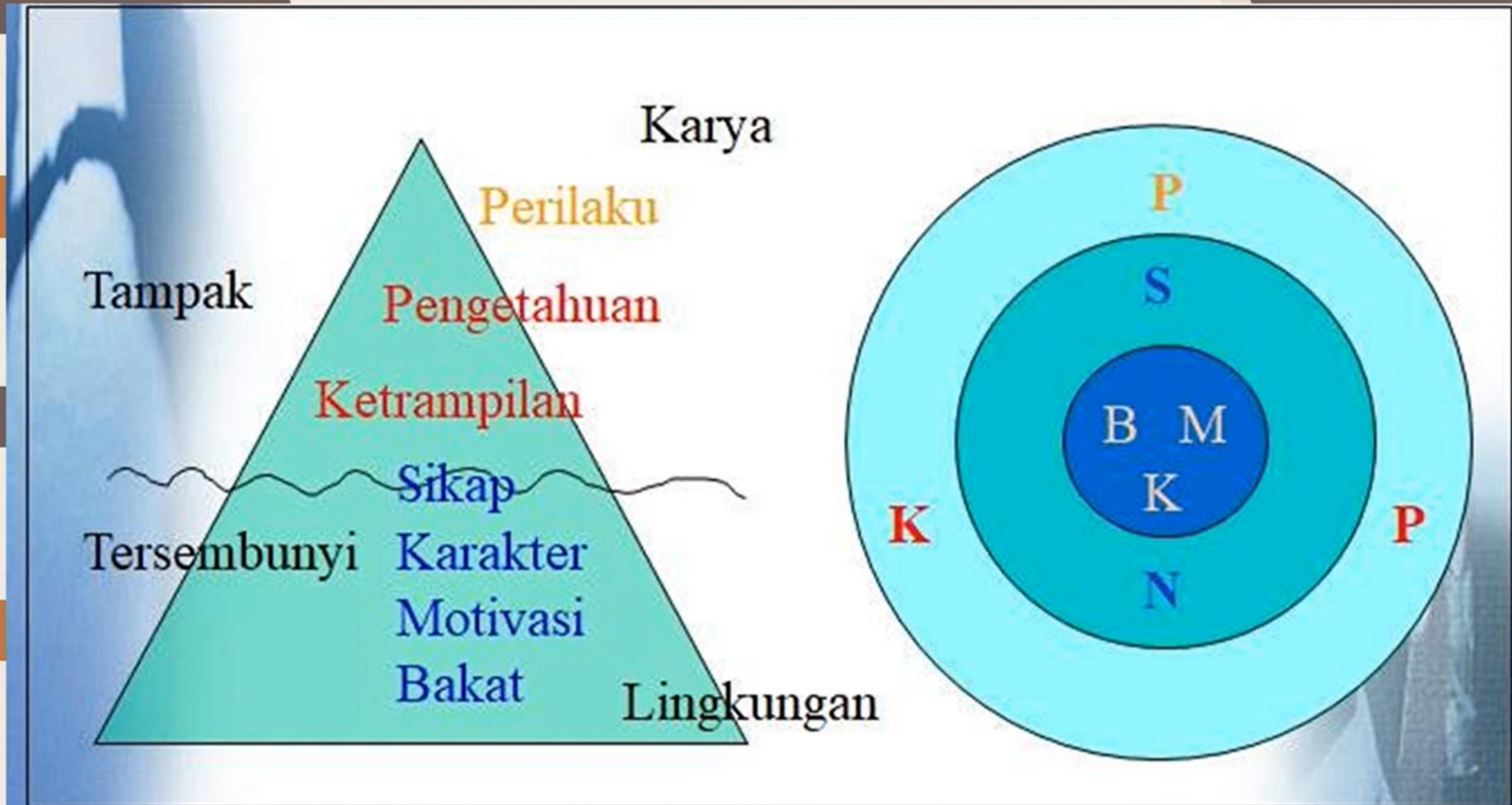
DEFINISI KOMPETENSI



Definition of Competency



KOMPONEN KOMPETENSI



Model Gunung Es dan Lingkaran Terpusat Kompetensi

Competency and Job Description

- Job description melihat pada aspek apa (what), sementara model kompetensi berfokus pada aspek bagaimana (how)
- Analisa job description melihat pada elemen-elemen pekerjaan, dan kemudian mendefinisikan suatu pekerjaan pada serangkaian tugas dan aktivitas yang dibutuhkan agar pekerjaan tersebut dapat terlaksana dengan baik.
- Analisa kompetensi berfokus pada ***the people who do the job well***, dan kemudian mendefinisikan pekerjaan pada ***the characteristics and behaviors of these people***.

Types of Competency

Kompetensi Manajerial (*soft competency*)

Jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengelola pekerjaan dan membangun interaksi dengan orang lain. Misal : problem solving, leadership, communication, dll

Kompetensi Teknis/Fungsional (*hard competency*)

Jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional pekerjaan. Berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Misal : electrical engineering, accounting skills, marketing research, dll.

JENIS KOMPETENSI

CORE COMPETENCY

ROLE COMPETENCY MANAGERIAL

- Change Leadership
- Developing Others
- Business Orientation
- Strategic Marketing

ROLE COMPETENCY SPECIALIST

- Analytical Thinking
- Continuous Learning
- Technical Expertise
- Conceptual Thinking

TIGA BAGIAN UTAMA KOMPETENSI

CORE COMPETENCY

- Kompetensi inti yang harus dimiliki oleh setiap karyawan

MANAGERIAL COMPETENCY

- Kompetensi yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan yang sifatnya lebih mengarah kepada *softskill*

TECHNICAL COMPETENCY

- Kompetensi teknis dan praktis yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan dan wilayah kerja tertentu

CHANGE LEADERSHIP

Definisi : Mengelola, memimpin dan memberdayakan proses perubahan dan transisi dengan membantu orang lain untuk menghadapi dampak yang mereka dapatkan

| Level 1 | Level 2 | Level 3 | Level 4 | Level 5 | Level 6 |
|---|---|--|--|--|--|
| <i>Berusaha melakukan perubahan dalam pekerjaan sendiri</i> | <i>Membuat orang lain sadar akan proses perubahan</i> | <i>Memperlihatkan sisi positif dari proses perubahan</i> | <i>Mengelola proses perubahan yang terjadi</i> | <i>Menggunakan inisiatif perubahan untuk mencapai sasaran organisasi</i> | <i>Memimpin perubahan</i> |
| | | | | | <ul style="list-style-type: none">• Membuat iklim kerja yang mempromosikan perubahan & inovasi .• Mempromosikan usaha usaha perubahan yang sukses kepada seluruh unit organisasi• Mengkomunikasikan secara personal visinya tentang dampak perubahan untuk kesuksesan perusahaan |

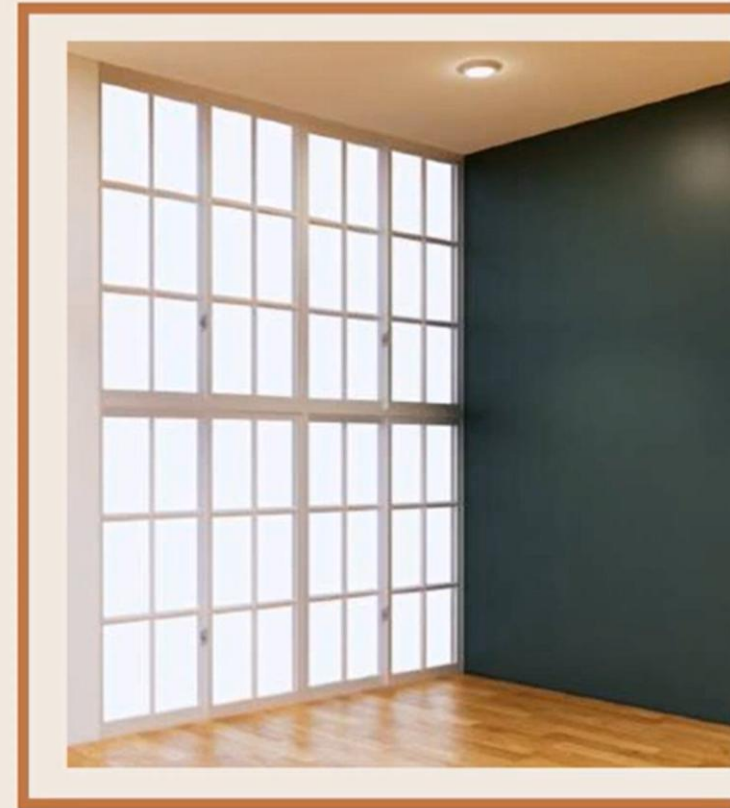
- Nama Kompetensi
- Definisi Kompetensi
- Tingkat Kemahiran
- Definisi Tingkat Kemahiran

Apa itu Manajemen SDM Berbasis Kompetensi ?

- Manajemen sdm berbasis kompetensi adalah sebuah pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan yang didasarkan pada kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu.
- Dengan menerapkan strategi manajemen sdm berbasis kompetensi, seorang HR mampu untuk mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki dan menyesuaikannya dengan pekerjaan dan juga tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Definisi MSDM-BK ('CB-HRM')

- Serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan secara optimal mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan dan pengembangan serta terminasi dengan memanfaatkan informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan tingkat kompetensi individu secara terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi.



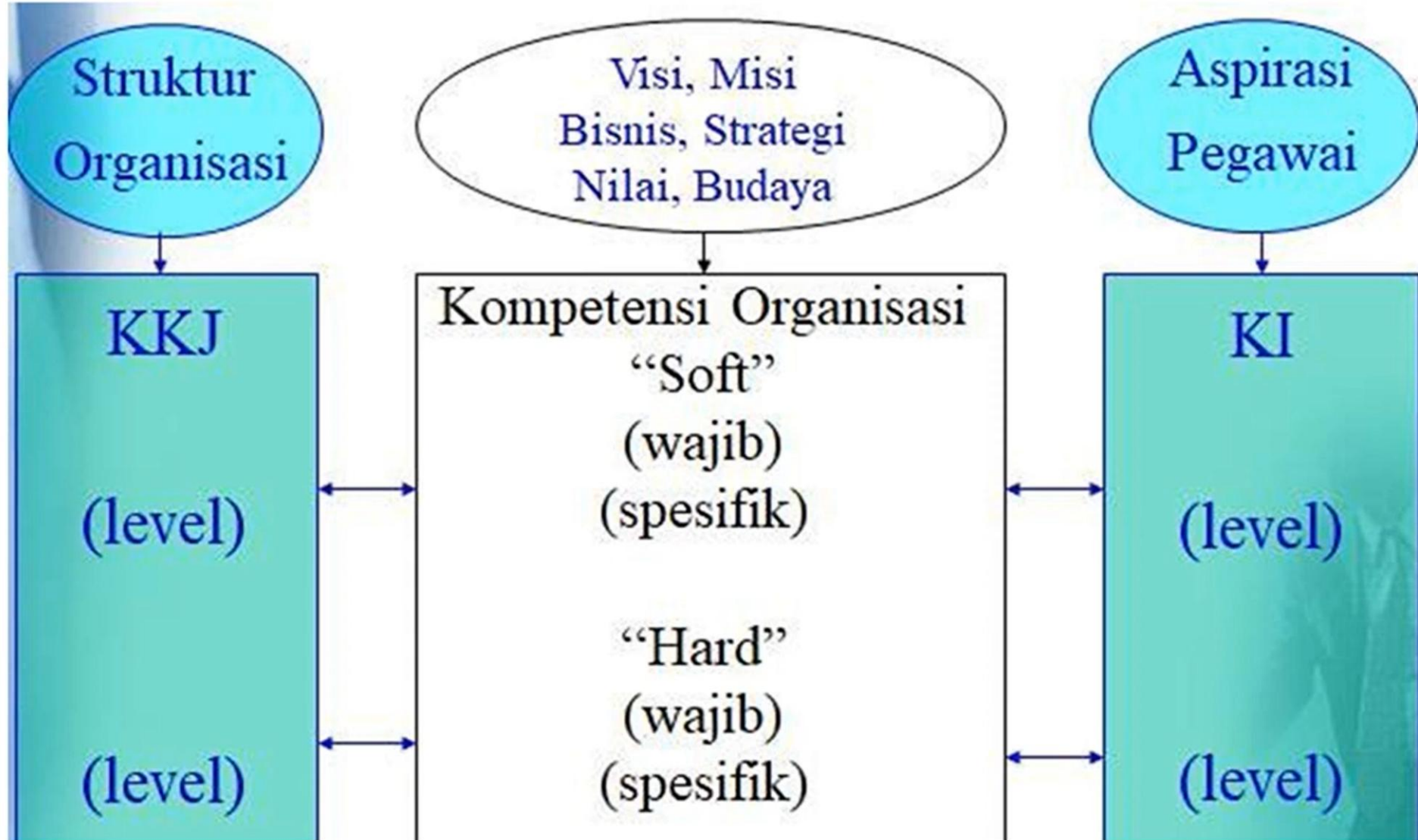
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI

Pengelolaan kompetensi dengan melibatkan kompetensi teknis yang dikombinasikan dengan kompetensi manajerial.



Mengaplikasikan sistem dalam merencanakan karier yang meliputi tata cara pencapaian sebuah karir, rotasi jabatan, pengajuan promosi jabatan dan suksesi kepemimpinan.

Kerangka MSDM-BK



PENYUSUNAN KEBUTUHAN KOMPETENSI JABATAN 1



- Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) atau sering pula disebut sebagai *job competency profile* merupakan informasi tentang kompetensi dan level yang dibutuhkan.
- Proses penentuan KKJ dipengaruhi oleh jenis organisasinya.
- Pertama untuk organisasi dimana jabatan-jabatan yang ada diisi oleh profesi yang tugas dan tanggungjawabnya serupa dan bersifat universal atau hampir sama seperti organisasi rumah sakit, maka cara menentukan KKJ dapat menggunakan metode kuantitatif dengan lima langkah seperti yang disarankan Spencer dan Spencer (1993), mulai dari
 - 1) mengidentifikasi kriteria kinerja efektif,
 - 2) mengidentifikasi calon responden minimum 12 berkinerja baik dan 8 berkinerja rata-rata untuk satu jabatan/profesi ,
 - 3) pengumpulan data dengan metode BEI atau kuesioner,
 - 4) analisis statistik untuk menentukan kompetensi yang membedakan,
 - 5) validasi.
- Kedua, untuk kebanyakan organisasi, yang sangat spesifik karakteristik jabatannya maka metode kualitatif dapat digunakan untuk menentukan KKJ organisasi tipe ini, yaitu antara lain metode survei kuesioner, BEI dan *expert panel*.

Kebutuhan KKJ dalam Bentuk Tabel



→ Kelompok Kompetensi

| Kode Kompetensi | Kompetensi Wajib | | Level |
|-----------------|------------------|--|-------|
| | No | | |
| | 1 | ING Integritas | 4 |
| | 2 | ACH Semangat untuk Berprestasi | 6 |
| | 3 | CSO Berorientasi kepada Kepuasan Pelanggan | 2 |
| | 4 | RB Membangun Hubungan | 2 |
| | 5 | TW Kerjasama Kelompok | 5 |
| | 6 | OC Komitmen terhadap Organisasi | 4 |

→ Level KKJ

| No | Kompetensi Pendukung | | Level |
|----|----------------------|---|-------|
| 1 | CO | Perhatian terhadap Kejelasan Tugas, Kualitas dan Ketelitian Kerja | 5 |
| 2 | INT | Proaktif | 6 |
| 3 | INFO | Mencari Informasi | 4 |
| 4 | DEV | Mengembangkan Orang Lain | 5 |
| 5 | DIR | Kemampuan Mengarahkan | 6 |
| 6 | TL | Memimpin Kelompok | 6 |
| 7 | AT | Berpikir Analitis | 2 |
| 8 | CT | Berpikir Konseptual | 4 |
| 9 | EXP | Keahlian Teknikal/ Profesional/ Manajerial | 6 |
| 10 | SCT | Pengendalian Diri | 3 |
| 11 | SCF | Percaya Diri | 4 |

| No | Kompetensi Bidang | | Level |
|----|-------------------|----------------------------------|-------|
| 1 | ACT | Akuntansi Keuangan | 2 |
| 2 | BUD | Perencanaan dan Penganggaran | 2 |
| 3 | FIN | Manajemen Keuangan | 2 |
| 4 | ALM | Manajemen Keuangan ALMA | 2 |
| 5 | AUD | Teknik Audit | 2 |
| 6 | BOS | Sistem Operasional Perbankan | 2 |
| 7 | LEG | Aspek Legal Perbankan | 2 |
| 8 | LNM | Manajemen Perkreditan | 2 |
| 9 | IST | Sistem dan Teknologi Informasi | 1 |
| 10 | COM | Aplikasi Komputer | 3 |
| 11 | RIS | Manajemen Risiko | 4 |
| 12 | GCG | Tata Kelola Perusahaan yang Baik | 2 |
| 13 | ENG | Kemampuan Bahasa Inggris | 2 |
| 14 | BHL | Tingkat Kesehatan Bank | 4 |

PENYUSUNAN KEBUTUHAN KOMPETENSI JABATAN 2



- Pemegang jabatan memiliki peran sangat penting dalam penyusunan KKJ.
- Bagi pemegang jabatan yang telah berpengalaman dan berkinerja baik, mereka adalah individu yang paling mengetahui tentang persyaratan jabatan apa yang diperlukan untuk memegang jabatan tersebut dengan baik.
- Gambar di bawah ini merupakan contoh KKJ yang ditampilkan dalam bentuk tabel.
- Terlihat tiga kelompok kompetensi digunakan, yaitu enam kompetensi wajib (kompetensi generik), sebelas kompetensi pendukung (kompetensi generik), dan empat belas kompetensi bidang.

Kebutuhan KKJ dalam Bentuk Tabel



→ Kelompok Kompetensi

Kode Kompetensi ←

| Kompetensi Wajib | | | Level |
|------------------|-----|--|-------|
| 1 | ING | Integritas | 4 |
| 2 | ACH | Semangat untuk Berprestasi | 6 |
| 3 | CSO | Berorientasi kepada Kepuasan Pelanggan | 2 |
| 4 | RB | Membangun Hubungan | 2 |
| 5 | TW | Kerjasama Kelompok | 5 |
| 6 | OC | Komitmen terhadap Organisasi | 4 |

→ Level KKJ

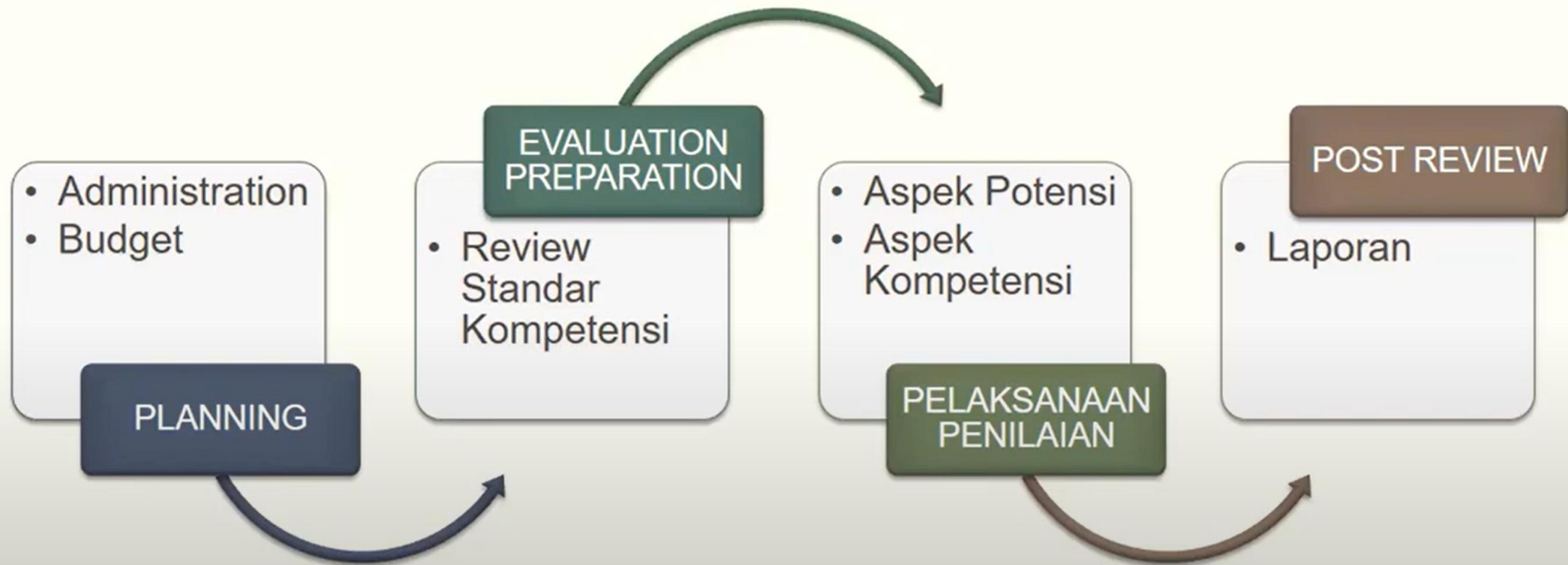
| Kompetensi Pendukung | | | Level |
|----------------------|------|---|-------|
| 1 | CO | Perhatian terhadap Kejelasan Tugas, Kualitas dan Ketelitian Kerja | 5 |
| 2 | INT | Proaktif | 6 |
| 3 | INFO | Mencari Informasi | 4 |
| 4 | DEV | Mengembangkan Orang Lain | 5 |
| 5 | DIR | Kemampuan Mengarahkan | 6 |
| 6 | TL | Memimpin Kelompok | 6 |
| 7 | AT | Berpikir Analitis | 2 |
| 8 | CT | Berpikir Konseptual | 4 |
| 9 | EXP | Keahlian Teknikal/ Profesional/ Manajerial | 6 |
| 10 | SCT | Pengendalian Diri | 3 |
| 11 | SCF | Percaya Diri | 4 |

| Kompetensi Bidang | | | Level |
|-------------------|-----|----------------------------------|-------|
| 1 | ACT | Akuntansi Keuangan | 2 |
| 2 | BUD | Perencanaan dan Penganggaran | 2 |
| 3 | FIN | Manajemen Keuangan | 2 |
| 4 | ALM | Manajemen Keuangan ALMA | 2 |
| 5 | AUD | Teknik Audit | 2 |
| 6 | BOS | Sistem Operasional Perbankan | 2 |
| 7 | LEG | Aspek Legal Perbankan | 2 |
| 8 | LNM | Manajemen Perkreditan | 2 |
| 9 | IST | Sistem dan Teknologi Informasi | 1 |
| 10 | COM | Aplikasi Komputer | 3 |
| 11 | RIS | Manajemen Risiko | 4 |
| 12 | GCG | Tata Kelola Perusahaan yang Baik | 2 |
| 13 | ENG | Kemampuan Bahasa Inggris | 2 |
| 14 | BHL | Tingkat Kesehatan Bank | 4 |

PROSES PENYUSUNAN KOMPETENSI



MEKANISME IMPLEMENTASI PEMBUATAN KOMPETENSI



MANFAAT PENGEMBANGAN SDM BERBASIS KOMPETENSI

MANFAAT UNTUK KARYAWAN :

- KARYAWAN BISA MENGGUNAKAN KETERAMPILAN ATAU KEMAMPUAN YANG IA MILIKI, AGAR DAPAT MEMENUHI KUALIFIKASI DARI PERUSAHAAN
- DAPAT MEMBANTU KARYAWAN DALAM MENGEMBANGKAN JENJANG KARIRNYA KE TINGKAT YANG LEBIH TINGGI LAGI.
- KETERAMPILAN YANG MEREKA PUNYA BISA DILATIH DAN DIASAHI DENGAN BERAGAM PELATIHAN ATAU KURSUS YANG ADA.

MANFAAT PENGEMBANGAN SDM BERBASIS KOMPETENSI (LANJUTAN.....)

MANFAAT UNTUK PERUSAHAAN :

- PERUSAHAAN DAPAT MELAKUKAN PEREKRUTAN KANDIDAT YANG DIDASARI DARI KOMPETENSI YANG DIMILIKI OLEH SI CALON KANDIDAT.
- DENGAN DEMIKIAN PERUSAHAAN DAPAT MENYESUAIKAN KOMPETENSI YANG DIMILIKI OLEH SI CALON KANDIDAT DENGAN KEBUTUHAN DAN PEKERJAAN YANG AKAN DIBERIKAN NANTINYA.
- KOMPETENSI YANG SESUAI AKAN MEMUDAHKAN KARYAWAN DALAM MENYELESAIKAN PEKERJAAN DAN TANGGUNG JAWAB YANG DIBERIKAN KEPADANYA.
- SECARA TIDAK LANGSUNG, HAL INI BISA MEMBANTU PERUSAHAAN DALAM MENCAPAI TUJUANNYA

MANFAAT PENGEMBANGAN SDM BERBASIS KOMPETENSI (LANJUTAN.....)

MANFAAT UNTUK NEGARA :

- SEBUAH NEGARA YANG MEMILIKI BANYAK SDM YANG KOMPETEN, TENTUNYA AKAN MENINGKATKAN EKONOMI DARI NEGARA TERSEBUT. SEBAB SDM YANG TERAMPIL AKAN MAMPU UNTUK MENYESUAIKAN DIRI DENGAN SEGALA PEKERJAAN DAN KESEMPATAN YANG ADA DI DALAM DUNIA KERJA.
- SECARA TIDAK LANGSUNG, HAL TERSEBUT MAMPU UNTUK MENAIKKAN TARAF HIDUP DARI NEGARA TERSEBUT

10 CARA MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN



Beyond Telework
V-CUBE



vcube.co.id



- 1. Melakukan Identifikasi dan Perencanaan**
- 2. Membuat Program Pelatihan**
- 3. Menyediakan Mentorship dan Coaching**
- 4. Rotasi Pekerjaan**
- 5. Memberikan Apresiasi dan Promosi Jabatan**

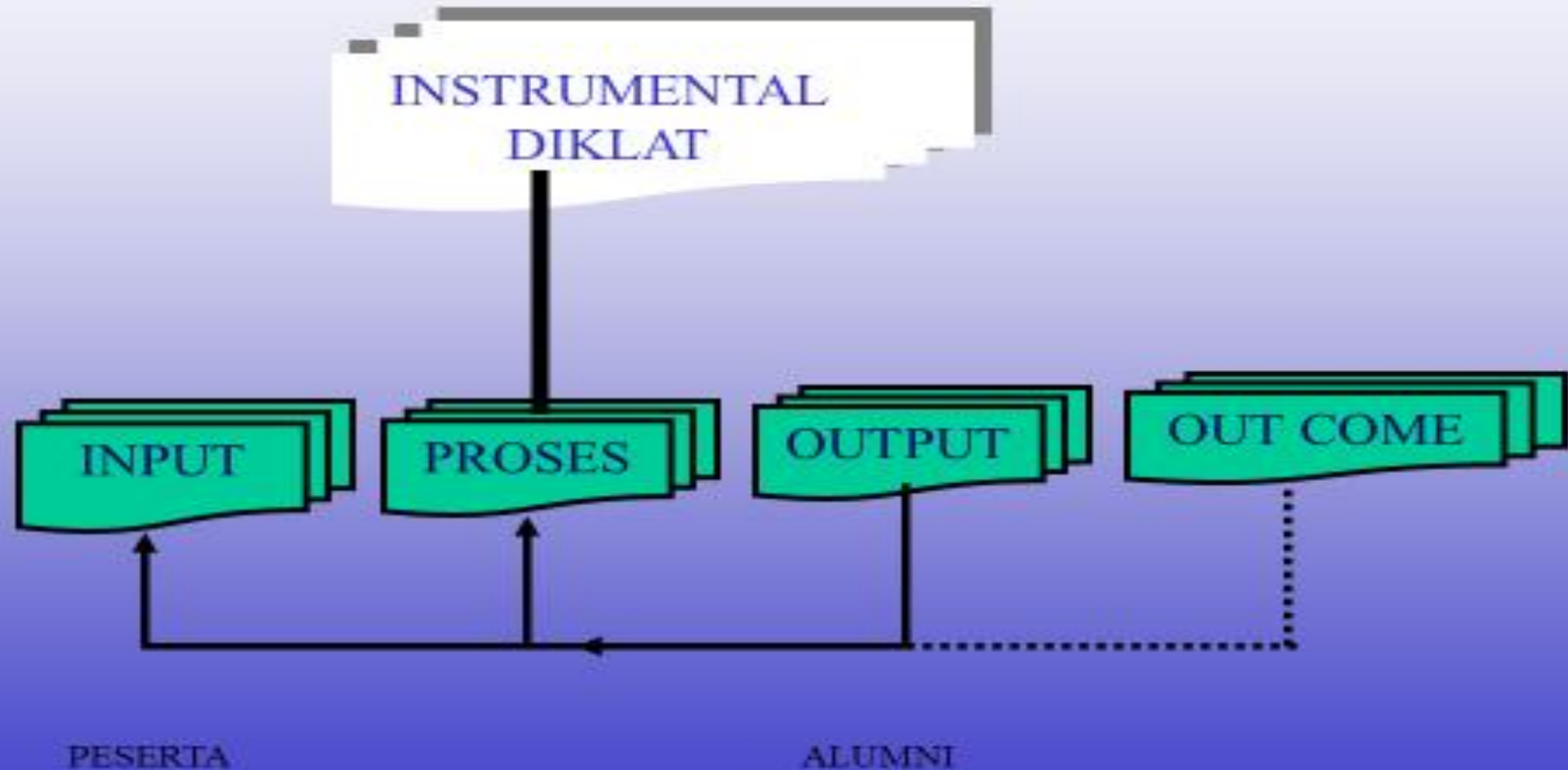
- 6. Membangun Teamwork yang Solid**
- 7. Menyiapkan Tempat Kerja yang Nyaman**
- 8. Manfaatkan Teknologi**
- 9. Lakukan Evaluasi dan Perbaikan**
- 10. Pengukuran Hasil**

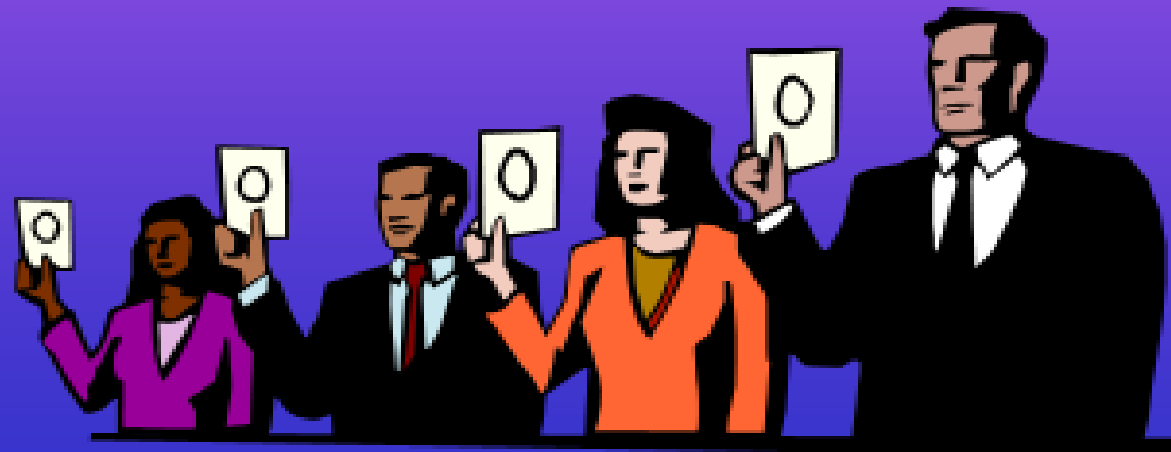
DIKLAT APARATUR SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI ASN

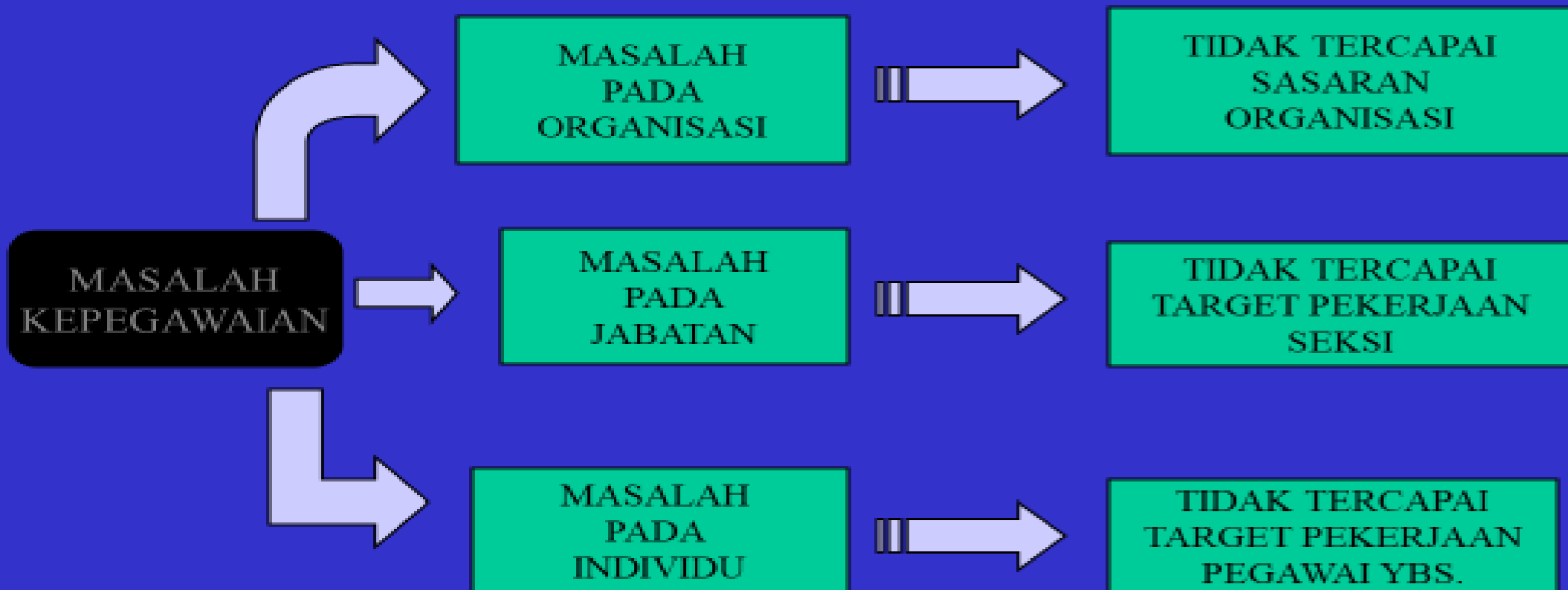
Untuk mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan PNS yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan.

**(TINDAK LANJUTNYA ADALAH PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 101 TAHUN 2000
TENTANG DIKLAT PEGAWAI NEGERI SIPIL)**

SISTEM DIKLAT







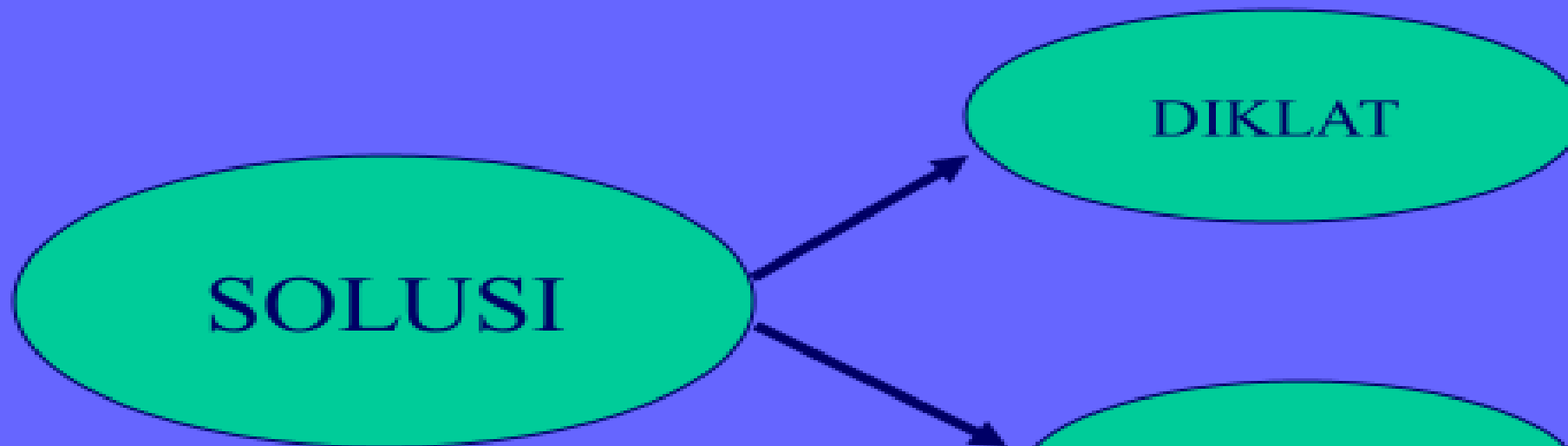
INDIKASI MASALAH KEPEGAWAIAN

1. PRODUKTIVITAS PEGAWAI RENDAH
2. BANYAK PEGAWAI YG TDK MASUK KANTOR
3. BANYAK KELUHAN DARI PELANGGAN
4. SERING TERJADI KECELAKAAN KERJA
5. KONFLIK ANTARA ATASAN DAN BAWAHAN
6. KONFLIK SESAMA PEGAWAI

PENYEBAB MASALAH KEPEGAWAIAN

1. KEKURANGAN PENGETAHUAN, SIKAP, DAN KETERAMPILAN
2. LINGKUNGAN KERJA YANG TIDAK MENDUKUNG
3. MOTIVASI KERJA YANG MENURUN





MENGAPA PERLU DIKLAT ?



1. AKUNTABILITAS DAN KOMPETENSI
2. PERUBAHAN TEKNOLOGI
3. PEMANFAATAN SUMBER DAYA SECARA EFEKTIF DAN EFISIEN
4. PERUBAHAN ORGANISASI
 - * MERGER
 - * AKUISISI / LIKUIDASI
 - * DIVERSIFIKASI
 - * EKSPANSI
5. KADALUARSA KEAHLIAN DAN KEBUTUHAN KEAHLIAN BARU

SIKLUS PELAKSANAAN DIKLAT



TRAINING BASED COMPETENCE



TUJUAN DIKLAT

KAWASAN PEMBELAJARAN

DOMEIN KOGNITIF :

1. PENGETAHUAN
2. PEMAHAMAN
3. APLIKASI
4. ANALISIS
5. SINTESIS
6. EVALUASI

DOMEIN AFEKTIF :

1. MENERIMA
2. MENANGGAPI
3. MENILAI
4. KARAKTERISASI

DOMEIN PSIKOMOTOR

1. GERAKAN DASAR
2. KEMAMPUAN PERSEPTUAL
3. KEMAMPUAN FISIK
4. GERAKAN YANG TERAMPIL

KAITAN BERBAGAI TUJUAN

TUJUAN
INSTITUSIONAL



TUJUAN DIKLAT



TUJUAN INSTRUK-
SIONAL UMUM



TUJUAN INSTRUK-
SIONAL KHUSUS



PENINGKATAN KINERJA
ORGANISASI



PENINGKATAN KINERJA
PEGAWAI



PENINGKATAN KEMAMPUAN
TERTENTU PESERTA



PENINGKATAN KEMAMPUAN
KOGNITIF, AFEKTIF, PSIKOMO-
TOR



PROSES BELAJAR MENGAJAR :
TIDAK TAHU → TAHU
TIDAK MAU → MAU
TIDAK MAMPU → MAMPU

EVALUASI DIKLAT

REAKSI

DITUJUKAN
THD ISI,
METODE,
MEDIA,
CARA PE-
NYELENGGA-
RAAN

HASIL
BELAJAR

MENGUKUR
HASIL PE-
LATIHAN :
PRINSIP
TEORI
KONSEP
KETRAMP.

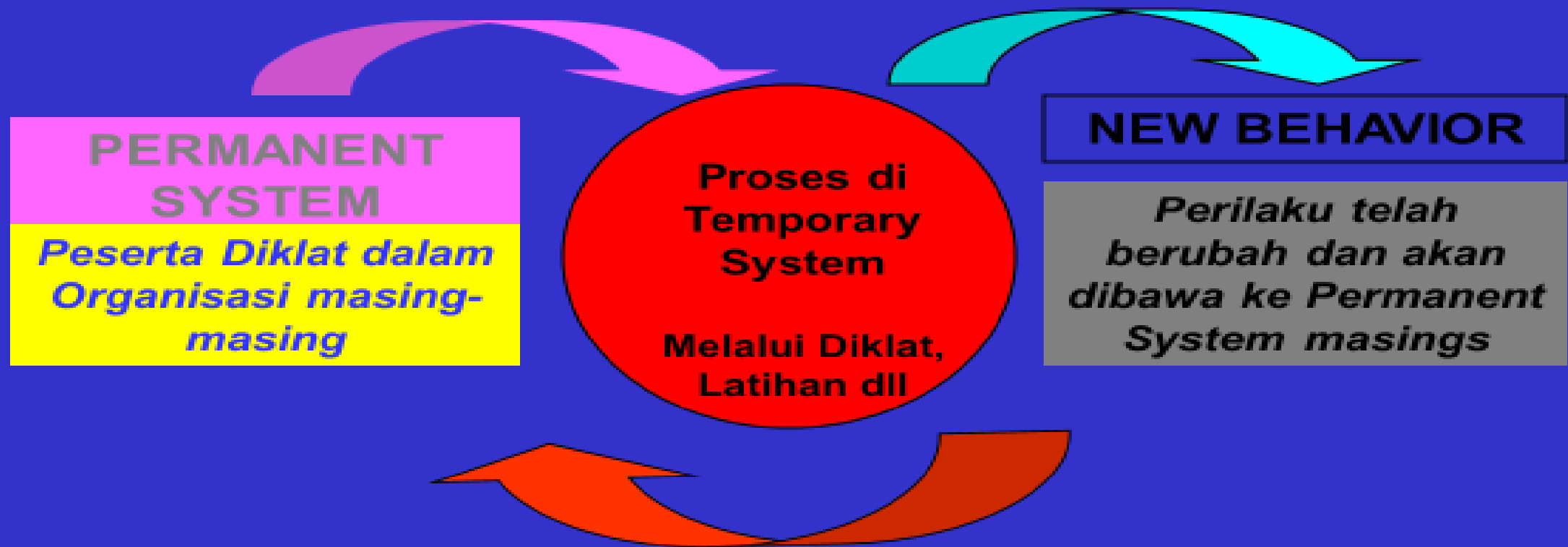
PERILAKU

MENGUKUR
KINERJA
INDIVIDUAL
DALAM
PEKERJAAN

DAMPAK

- PRODUKTI-
VITAS
- SEMANGAT
KERJA
- KEHADIRAN
- KUALITAS
PEKERJAAN

SKEMA PEMBELAJARAN MELALUI DIKLAT



FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN DIKLAT

1. KEBIJAKAN KEDIKLATAN YG KONDUSIF
2. KOMITMEN PIMPINAN YG VISIONER
3. TENAGA PENYELENGGARAN DIKLAT YG HANDAL
4. TENAGA WIDYAISWARA YG PROFESIONAL
5. PERANCANG INSTRUKSIONAL YG KOMPETEN
6. MATERI PEMBELAJARAN YG BERKUALITAS
7. METODE DAN MEDIA PEMBELAJARAN YG TEPAT
8. REKRUTMEN PESERTA YG TEPAT
9. SARANA DAN PRASARANA YG MEMADAI



GEDUNG PARKIR

Terima Kasih