

Pengembangan Matriks Kompetensi Berdasarkan Sistem *Three on Three* di PT E-T-A Indonesia

Vicky Yuwono¹, Felecia²

Abstract: The jobs of HRD at PT E-T-A are recruitment, people development, and layoff. PT E-T-A is currently using contract system for production operator. Contract for employment that expired can be extended or not depend on company policy, or company can open recruitment for employee depends on their demand. Solution is needed for production that must go on eventhough human resources changed. This solution is called competency matrix three on three, which one person masters minimal three competencies and one competency is mastered by three persons. The result of the evaluation still hasn't met the requirement of three on three competency matrix, so that there is a few job that can't be changed by the other employee. The causes of this problem are both operators and staff have not mastered certain competency, numbers of staff are limited, and contract expired. The solutions are given to change the staff competency matrix by blocking on competency which is not their own responsibility, make form competency development plan, job rotation schedule, and change how to fill in competency matrix from manually to automatically.

Keywords: competency matrix three on three, people development

Pendahuluan

PT E-T-A menggunakan sistem kontrak untuk karyawannya, khususnya operator. Masa kontrak yang habis dapat diperpanjang dapat tidak, atau dilakukan *recruitment* langsung menyesuaikan dengan jumlah *demand*. Seiring berjalannya waktu, operator dan staf tidak bekerja di perusahaan dikarenakan cuti, pengunduran diri dan masa kontrak yang habis, khususnya operator. Kekosongan posisi akibat hal-hal tersebut, memerlukan operator dan staf lainnya untuk menggantikan pekerjaan-pekerjaan tersebut. Penggantian operator dan staf tersebut, baik baru atau tidak, tentunya diperlukan suatu pembelajaran yang baru lagi untuk mendapatkan operator dan staf yang sesuai dengan kompetensi yang diharapkan oleh PT E-T-A. Matriks kompetensi dapat digunakan sebagai pemetaan dan pendataan terhadap kompetensi-kompetensi yang ada di sebuah organisasi untuk mengetahui apakah seorang karyawan sudah memiliki kompetensi tersebut atau tidak. T.S.Ningswanto [2] PT E-T-A menggunakan metode matriks kompetensi juga yang disebut dengan matriks kompetensi *three on three*. Definisi dari matriks kompetensi *three on three* adalah dimana satu operator dan staf harus

memiliki minimal tiga kompetensi dan satu kompetensi dimiliki oleh minimal tiga operator. Oleh sebab itu, penelitian ini dilakukan agar saat terjadinya pergantian operator dan staf lama ke baru, kompetensi yang dibutuhkan di PT E-T-A tetap terlaksana. Penelitian dilakukan pada operator *production group* 201, 1120, 1160, 1170, 1180, 1658, 4120, 9510, *Socket* 81, *cleaning service*, *driver*, *maintenance production*, *maintenance non production*, *security service*, *test room*, staf *engineering departement*, *PPC departement*, *fabrication department*, *procurement department* dan *material handling department*. Dimensi kompetensi yang dibahas hanya *knowledge* dan *skill*. Vathanopas & Thai-ngam [3] hal ini disebabkan karena berdasarkan model gunung es, *knowledge* dan *skill* berada pada puncak gunung, sehingga mudah terlihat. Penelitian hanya dilakukan untuk kuartal pertama dari bulan Februari hingga Mei 2013. Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk melakukan pengembangan matriks kompetensi berdasarkan sistem *three on three* di PT E-T-A Indonesia.

Metode Penelitian

Metode pertama yang digunakan pada penelitian ini yaitu melakukan wawancara untuk mendapatkan jenis dan definisi kompetensi yang akan dimasukkan ke dalam matriks kompetensi *three on three*. Matriks kompetensi *three on three* yang sudah diisi, kemudian dievaluasi untuk diberikan usulan-usulan ke depannya. Matriks kompetensi *three on*

^{1,2}Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: the_real_viq@yahoo.com; felecia@peter.petra.ac.id

three pada PT E-T-A Indonesia dibagi menjadi dua macam, yaitu matriks kompetensi operator dan matriks kompetensi staf.

Matriks Kompetensi Three on Three Operator

Tabel 1. Matriks kompetensi operator

Competency Training Matrix Period 2013			Process, skill, or job name														
No	NIK	Date	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
			Gulung drath	Gulung band	Press banjal & emp banjal	Komdase	Las fitting	Covering SAS (HISTOD)	Assembly of the kniffl/knapp	Bearing komak rat	Corect position	Fill terminal	Manange girate	Lower printing	Tampa knapflapre	Syah kack	Reckling
1	0447	Nur Anike	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	0462	OKki Febi Setiawan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	0467	Heri Setyo Bekti	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	0535	Luifi Handriani	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	0570	M.Faris Romadhoni	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	0694	Kholil As'ari	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	0695	Rifan Yahya	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	0213	Kurnia Wardhani	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Person Per Competency Unit			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Updating			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Training Result Average Competency	Q1																
	Q2																
	Q3																
	Q4																

Matriks kompetensi operator memiliki syarat bahwa satu kompetensi harus dimiliki oleh tiga operator dan sebaliknya. Jika terdapat kompetensi yang dimiliki operator kurang dari tiga, maka ditandai dengan warna merah. Warna merah inilah yang nantinya akan menjadi indikator sebagai operator siapa saja yang perlu dikembangkan agar mampu melakukan kompetensi tersebut. Cara pengisian matriks kompetensi dilakukan dengan mengisi angka 1 pada kotak-kotak kecil pada masing-masing kolom. Kriteria pengisian disesuaikan dengan *performance* kinerja pada tiap-tiap nama operator. Kriteria tersebut sama dengan klasifikasi *training result average competency*, seperti pada Tabel 2. Misalnya, operator A sudah ahli dan dapat diandalkan tanpa pengawasan kepala *production group* untuk kompetensi gulung *drath*, maka empat kolom kecil kompetensi gulung *drath* diisi dengan angka satu berjumlah empat. Kolom pada matriks kompetensi tersebut menunjukkan nama-nama kompetensi, sedangkan baris berisikan nama-nama operator. *Total person per competency unit* adalah pengukuran yang menjadi indikator, apakah kompetensi tersebut perlu dikembangkan atau tidak. Jika tidak memenuhi syarat matriks kompetensi, maka salah satu kolom pada baris *total person per competency unit* akan berwarna merah. Angka pada *total person per competency unit* merupakan total rata-rata dari angka satu.

Updating tidak terlalu tampak fungsinya karena penelitian ini hanya dilakukan penilaian pada kuartal pertama. *Updating* bertujuan sebagai tolak

ukur apakah adanya peningkatan dan penurunan terhadap penilaian pada kuartal kedua dengan kuartal pertama. *Updating* merupakan hasil persentase pembagian dari *total person per competency unit* dengan jumlah operator. *Training result average competency* hampir sama dengan *updating*, yaitu sebagai perbandingan saat telah dilakukan *training* pada kuartal kedua, apakah ada peningkatan atau penurunan dengan sebelum dilakukan *training* yaitu kuartal pertama. *Training result average competency* lebih bersifat perbandingan secara visual saja. Pengisian *training result average competency*, didapat berdasarkan nilai dari *updating*. Pengisian tersebut dibagi menjadi empat macam, seperti pada Tabel 2.

Tabel 2. Klasifikasi *training result average competency*

Gambar	Nilai	Nama	Keterangan
	< 50%	<i>In training</i>	Karyawan baru yang memulai proses <i>training</i> .
	50% - 74%	50% <i>performance</i>	Karyawan yang sudah melakukan tugas sesuai dengan kompetensi namun masih dalam pengawasan.
	75% - 99%	75% <i>performance</i>	Karyawan yang melakukan tugas sesuai dengan kompetensi, serta mulai bisa diandalkan oleh atasan untuk melakukan tugas secara mandiri.
	100%	100% <i>performance</i>	Karyawan yang mampu melakukan tugas secara mandiri dapat diandalkan dan dapat mencapai target.

Matriks Kompetensi Three on Three Staf

Tabel 3. Matriks kompetensi staf

No	Competency	Name				Total Name by Competency
		Wisnuh T. Subcontract Coordinator	Henry H. Procurement Officer	Prihatin V. Procurement Officer	Bambang S. Purchasing Agent	
1	International trade skill	1	1	1	0	3
2	English skill	1	1	1	0	3
3	Pembuatan kontrak	1	1	0	0	2
4	Microsoft office skill	1	1	1	0	3
5	Leadership & managerial skill	1	0	0	0	1
6	Technical & engineering part's knowledge	1	0	0	1	2
7	Selektif dalam memilih barang	1	1	1	1	4
8	Memonitor procurement order	1	1	1	1	4
9	Communication skill	1	1	1	1	4
10	Bekerja mandiri	1	1	1	1	4
11	Administrative skill	1	1	1	1	4
12	Familiar supplier lokal	1	1	1	1	4
Total Competency by Name		12	10	9	7	

Matriks kompetensi staf memiliki syarat yang berbeda dengan matriks kompetensi operator. Syarat dari matriks kompetensi staf adalah dimana tidak harus tiap-tiap kompetensi dimiliki minimal tiga orang. Hal ini disebabkan karena jumlah staf

yang terbatas dan *job description* yang dikerjakan memang hanya untuk orang-orang tertentu saja. Kolom pada matriks kompetensi tersebut berisi nama-nama staf, sedangkan baris berisi jenis-jenis kompetensi pada masing-masing departemen. Cara pengisian matriks kompetensi hanya dengan mengisi angka satu atau nol. Angka satu berarti staf tersebut memiliki dan mampu melakukan kompetensinya. Angka nol memiliki dua kemungkinan. Kemungkinan pertama berarti staf tersebut memang tidak diwajibkan memiliki kompetensi yang ada, karena bukan sebagai kompetensi pada jabatannya. Kemungkinan yang kedua, staf tersebut memang tidak menguasai kompetensinya meskipun berada pada satu jabatan. Indikator penilaian pada matriks kompetensi staf dilihat berdasarkan kolom *total name by competency* dan baris yaitu *total competency by name*. *Total name by competency* lebih diprioritaskan karena perhitungan kompetensi yang hanya dimiliki oleh beberapa orang saja, sehingga lebih rawan untuk tidak memenuhi syarat matriks kompetensi staf, sedangkan *total competency by name*, seseorang staf harus memiliki kompetensi apa saja pada masing-masing jabatannya.

Hasil dan Pembahasan

HRD di PT E-T-A memiliki tanggung jawab dalam tiga hal, yaitu *recruitment*, *people development* dan *layoff*. Penelitian ini akan difokuskan hanya pada *people development* saja. *People development* dilakukan dengan melakukan pendataan struktur *detail* tiap departemen dan *job description* terlebih dahulu, kemudian dilakukan pendataan kompetensi. Pendataan struktur *detail* tiap departemen dan *job description* telah dilakukan sebelumnya oleh PT E-T-A. Pendataan kompetensi sebenarnya telah dilakukan oleh PT E-T-A sejak awal tahun 2012, namun tidak berjalan lagi karena HRD PT E-T-A yang lebih sering menangani hal *recruitment*. Langkah awal yang dilakukan dalam pendataan kompetensi adalah mendefinisikan kompetensi, kemudian memasukkannya ke dalam matriks kompetensi *three on three*, mengevaluasinya dan memberikan usulan. Pendefinisian kompetensi juga dilakukan pada operator dan staf PT E-T-A. Tabel 4 merupakan contoh pendefinisian kompetensi pada *production group* 1180.

Tabel 4. Katalog kompetensi PG 1180

<i>Competency Unit</i>	<i>Definition</i>
Gulung drath	Melakukan penggabungan 3 material menjadi satu (bimetal <i>bewickelt</i>).

Gulung band	Melakukan penggabungan 3 material menjadi satu (bimetal <i>bewickelt</i>)
Press & cut band	Melakukan pembentukan sudut bimetal dan memotong sisa <i>band</i> untuk gulung <i>band</i> .
Kontaknase	Melakukan pemasangan kontaknase ke bimetal <i>bewickelt</i> .
Las heizung	Melakukan pengelasan bimetal <i>bewickelt</i> dengan <i>heizung-Anschluss</i> steker.

Pendefinisian kompetensi yang sudah diperoleh baik pada operator dan staf, kemudian dimasukkan ke dalam matriks kompetensi, seperti yang ada pada bab metode penelitian.

Evaluasi Sistem HRD

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa kompetensi yang tidak dimiliki oleh seluruh operator secara berturut-turut adalah *correct position*, laser *printing*, tampo *knopfkappe* dan *packing*. Jika dilihat berdasarkan syarat dari matriks kompetensi, jenis kompetensi yang tidak memenuhi syarat adalah laser *printing*, karena hanya dimiliki oleh dua operator. Hal ini terjadi karena disebabkan oleh banyaknya order, sehingga kepala PG (*production group*) memberhentikan *job rotation* yang sedang berlangsung, serta menempatkan operator yang sudah mampu untuk mengerjakan proses laser *printing*. Jika jumlah order mulai konstan, barulah kepala PG akan melakukan *job rotation* kembali. Penjelasan evaluasi kompetensi operator tidak dijelaskan satu demi satu, karena adanya kesamaan jenis penyebabnya. Kasus pada PG 1180 ini sama dengan kasus PG 201, 1170, 1658, 4120, 9510 dan *test room*. Oleh sebab itu, pada subbab berikutnya penjelasan evaluasi akan digabung menjadi satu, sesuai dengan jenis-jenis penyebabnya.

Evaluasi PG 1180, 201, 1170, 1658, 4120, 9510 dan Test Room

Secara keseluruhan hasil evaluasi matriks kompetensi dari *production group* 1180, 201, 1170, 1658, 4120, 9510 dan *test room* sama. Penyebab dari tidak terpenuhinya syarat matriks kompetensi *three on three* adalah pembagian *job rotation* yang tergantung dari kebijakan masing-masing kepala PG. Selain itu, jika diperhatikan dari seluruh hasil matriks kompetensi *three on three*, terdapat pola yang hampir sama, yaitu pada proses *packing* selalu dikerjakan oleh operator wanita. Hal ini disebabkan karena operator wanita biasanya lebih teliti daripada operator pria. Kesamaan berikutnya adalah biasanya operator yang memiliki hasil penilaian tidak penuh empat kotak dan terlihat hanya pernah mengerjakan satu hingga tiga proses

saja, dapat dikatakan sebagai operator baru. *Job rotation* pada kasus ini, sangat tergantung dari jumlah order. *Job rotation* dilakukan berdasarkan atas pertimbangan masing-masing individu dari kepala PG. Ada dua kemungkinan jika jumlah order banyak, tetap melakukan *job rotation* atau memberhentikan *job rotation*. Memberhentikan *job rotation* dilakukan jika terdapat seorang operator yang belum pernah melakukan keseluruhan proses produksi di PG 1180, hasil penilaian yang belum 100% karena saat melakukan pertengahan proses produksi dihentikan, kepala PG akan memindahkan operator ke masing-masing proses sesuai dengan kemampuannya berdasarkan pengamatan dari kepala PG sendiri dan terdapat operator yang masih belum mampu mengerjakan salah satu proses produksi, sehingga harus dalam pengawasan kepala PG. Tetap melakukan *job rotation* dilakukan jika ada perkecualian. Perkecualian yang dimaksud adalah jika order yang diterima *outlier* dari data jumlah order PT E-T-A, sehingga diperlukan tambahan jumlah operator. Jika dilihat dari segi kualitas produk yang dihasilkan, kemungkinan memberhentikan *job rotation* lebih baik dilakukan. Hal ini dikarenakan operator akan dikembalikan ke proses yang benar-benar dikuasai dan bagi yang belum tetap ada pemantauan dari kepala PG. Jika tetap melakukan *job rotation*, kemungkinan produk cacat yang dihasilkan akan lebih banyak dibanding dengan memberhentikan *job rotation*.

Evaluasi PG 1160

PG 1160 tidak dijadikan satu, karena PG ini mendapatkan jumlah order yang tidak seperti biasanya. Jumlah order yang diminta konsumen berjumlah 2.000.000 produk. Hal ini mengakibatkan bahwa hasil matriks kompetensi akan terlihat tidak merata jika dibandingkan PG 1180. Awalnya, kepala PG 1160 memutuskan untuk tetap melakukan *job rotation*, karena dinilai kemampuan operator dalam mengerjakan proses akan semakin bervariasi. *Job rotation* yang dilakukan dilihat berdasarkan kemampuan masing-masing operator, semakin operator menguasai, semakin cepat operator tersebut mendapatkan variasi proses yang dikerjakan. Seiring berjalannya waktu, pada awal bulan Mei 2013 *job rotation* tersebut dihentikan, karena semakin sering dilakukan *job rotation*, semakin banyak pula produk cacat yang dihasilkan.

Evaluasi PG 1120 dan Socket 81

Hasil matriks kompetensi dari kedua *production group* tersebut, memiliki pola yang sama, yaitu jumlah operator yang hanya berjumlah dua operator dan hasil penilaian rata-rata mencapai 100%. Hal ini disebabkan karena kedua PG tersebut

dikerjakan oleh pegawai tetap, dimana mereka akan lebih terlatih dibanding operator yang memiliki masa kontrak. Kedua PG tersebut jarang merekrut operator baru atau tambahan, karena permintaan konsumen dari kedua PG tersebut sangat jarang, dibanding dengan PG yang lainnya. Jika kedua PG tidak memiliki order sama sekali, operator akan dipindah ke PG yang membutuhkan operator tambahan.

Evaluasi PG Cleaning Service

Hasil penilaian operator *cleaning service* dibedakan, karena merupakan operator non produksi yang memiliki pembagian *job description* tidak merata. Semua operator seharusnya memiliki *job description* yang sama, kecuali untuk operator *cleaning service* wanita yang mendapat tambahan *job description* melayani dan membuatkan hidangan ke tamu (lebih fokus pada *pantry*), namun pada kenyataannya saat dilakukan penilaian terdapat operator pria yang hanya mengerjakan bagian halaman saja. Hal lainnya adalah pada awal bulan Mei 2013, terdapat operator yang putus kontrak, sehingga sekarang hanya tersisa 6 operator.

Evaluasi Operator Security Service, Driver, Maintenance Production dan Maintenance Non Production

Semua operator yang disebutkan di atas sudah tidak masalah. Hal ini dikarenakan *job description* yang diberikan kepada mereka situasional, sehingga jika salah satu dari mereka yang menganggur, dapat membantu temannya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Oleh sebab itu, dari hasil penilaian matriks kompetensinya, sebagian besar kemampuan operatornya hampir sama, tidak ada yang lebih unggul dan tidak ada yang lebih jelek. Khusus untuk operator *Security Service*, meskipun *job description* mereka juga situasional, namun pekerjaan mereka dibagi menjadi 3 *shift*, yaitu 07.00-15.00 WIB, 15.00-23.00 WIB dan 23.00-07.00 WIB.

Evaluasi Procurement Department dan Engineering Department

Asumsi yang diberikan pada seluruh matriks kompetensi staf adalah bahwa semua manajer mampu dan memahami seluruh kompetensi yang ada di departemennya. Berdasarkan Tabel 3, terdapat satu kompetensi yang hanya dimiliki oleh satu staf dan memenuhi syarat matriks kompetensi staf. Kompetensi tersebut adalah *leadership & managerial skill*. Hal ini dikarenakan *job description* yang dimiliki oleh *subcontract coordinator* lebih banyak dibandingkan dengan jabatan yang lain.

Selain itu, posisi tersebut dipromosikan oleh manajernya sendiri untuk menjadi wakil manajer, sehingga kompetensi tersebut harus dimiliki untuk mempersiapkan karir ke depannya. Setiap muncul angka dua perlu dilakukan pertimbangan apakah memang merupakan bagian dari *job description* departemennya atau bukan. Angka dua berwarna merah karena dilihat pada jabatan yang sama, yaitu *procurement officer* terdapat salah satu operator yang belum mampu melakukan pembuatan kontrak. Hal ini dikarenakan operator tersebut masih baru, sehingga syarat matriks kompetensi tidak terpenuhi. Angka dua berwarna hijau dimiliki oleh jabatan *subcontract coordinator* dan *purchasing agent*. Berwarna hijau karena memang kompetensi tersebut hanya dimiliki oleh dua jabatan tersebut, sehingga memenuhi syarat matriks kompetensi staf. Kasus-kasus seperti angka dua berwarna hijau dan merah hampir ditemukan pada semua departemen. Salah satunya adalah hasil penilaian matriks kompetensi pada *engineering department* yang memiliki pola penilaian yang sama dengan *procurement department*.

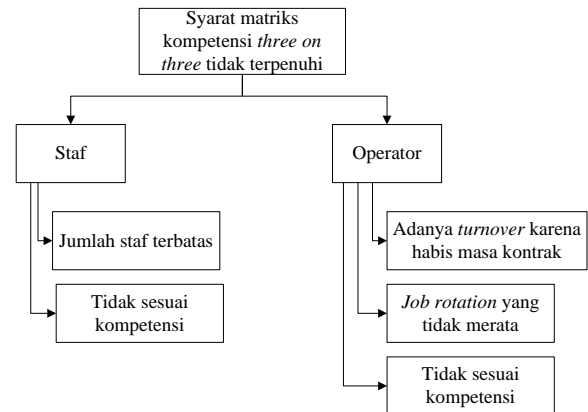
Evaluasi PPC Department

Evaluasi pada departemen PPC disendirikan karena hasil penilaian pada matriks kompetensi supervisor dengan staf bawahan yang didapat lebih bagus staf bawahan daripada supervisornya. Hal ini disebabkan karena sesungguhnya supervisor memang hanya bertanggung jawab pada *job description* tertentu saja, sedangkan staf bawahannya lebih menguasai seluruhnya dikarenakan jika sewaktu-waktu supervisor tersebut tidak masuk, maka staf bawahannya dapat menggantikan pekerjaan supervisornya.

Evaluasi Production Department dan Material Handling Department

Penggabungan kedua departemen ini dilakukan karena kompetensi tidak dimiliki oleh staf akibat keterbatasan *software*. Komputer yang dimiliki oleh salah satu staf di departemen produksi tidak memiliki *software HRIS system*, sehingga untuk kompetensi *HRIS system*, diwakilkan oleh staf lain pada jabatan yang sama. Hal serupa juga dialami oleh *material handling department*. Jika *production department* terdapat satu staf yang tidak memiliki dan menguasai *HRIS system*, *material handling* kebalikannya. Keterbatasan *software* karena *license* yang mahal, mengakibatkan salah satu kompetensi *ATLAS operation* hanya dimiliki oleh satu staf saja.

Usulan Perbaikan



Gambar 1. Diagram hasil evaluasi

Penyebab jumlah operator dan staf kurang dari tiga dibagi menjadi dua bagian, yaitu pada operator dan staf. Penyebab jumlah staf kurang dari tiga yaitu dikarenakan jumlah staf yang terbatas dan memang staf tersebut tidak berkompoten sesuai dengan kompetensi yang ada. Kedua penyebab tersebut bagi *user* akan ambigu jika melihat bentuk matriks kompetensi yang ada, apakah penyebabnya jumlah staf terbatas atau memang staf tersebut tidak berkompoten. Oleh sebab itu, perlu dilakukan perbaikan bentuk matriks kompetensi. Penyebab jumlah operator kurang dari tiga yaitu adanya *turnover* karena habis masa kontrak dan *job rotation* yang tidak merata. Hal tersebut mengakibatkan adanya operator yang belum pernah melakukan proses-proses produksi tertentu. Oleh sebab itu, perlu dilakukan pembuatan jadwal *job rotation*, agar semua proses dapat dikerjakan operator secara merata. Penyebab yang sama-sama dimiliki oleh operator dan staf, yaitu tidak sesuai kompetensi atau operator dan staf belum berkompoten. Hal ini perlu dilakukan tindakan lebih lanjut untuk memberikan tindakan, agar mereka tetap dapat mengerjakan *job description* sesuai dengan *standard* kompetensi pada PT E-T-A. Masing-masing usulan tersebut akan dijelaskan pada subbab berikutnya.

Perubahan Bentuk Matriks Kompetensi Staf

Matriks kompetensi operator yang sudah ada tidak menjadi masalah karena jumlah operator yang banyak, sehingga syarat matriks kompetensi *three on three* akan terpenuhi. Jumlah staf yang sedikit, sehingga diperlukan penyesuaian matriks kompetensi. Kelemahan matriks kompetensi staf yang sudah ada sekarang adalah membuat *user* bingung. Kebingungan tersebut meliputi, apakah staf tersebut memang jumlahnya terbatas atau apakah staf tersebut memang tidak diwajibkan memiliki kompetensi tersebut. Selain itu, angka nol yang diisi pada matriks ini memiliki dua arti, apakah staf tersebut memang tidak memiliki kompetensi yang ada, atau staf tersebut tidak bisa melakukan kompetensi tersebut. Usulan lain yang

berkaitan dengan matriks kompetensi yaitu jenis kompetensinya. Seharusnya ada saat tertentu, dimana HRD berkoordinasi dengan seluruh manajer, untuk mengevaluasi *job description*, apakah kompetensi yang ditulis sudah benar atau tidak. Evaluasi yang dilakukan juga harus dilakukan secara *top down*, bukan *bottom up*. Kondisi yang ada di PT E-T-A sekarang mendata kompetensi secara *bottom up*, dimana *job description* dan kompetensi didapatkan setelah pekerjaan sesungguhnya telah dilakukan. Usulan perbaikan terhadap bentuk matriks kompetensi staf dilakukan dengan mengblok kompetensi yang bukan merupakan kompetensi pada masing-masing jabatannya. Staf yang belum berkompeten, dinilai dengan angka nol. Jadi pengisian angka nol tidak akan memiliki dua kemungkinan, serta jelas kompetensi tersebut dimiliki oleh staf siapa saja. Contoh desain perbaikan matriks kompetensi staf ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Contoh desain perbaikan matriks kompetensi staf

No	Competency	Name				Total Name by Competency
		Wisnuh T. Subcontract Coordinator	Henry H. Procurement Officer	Prihatin V. Procurement Officer	Bambang S. Purchasing Agent	
1	International trade skill					
2	English skill					
3	Pembuatan kontrak					
4	Microsoft office skill					
5	Leadership & managerial skill					
6	Technical & engineering part's knowledge					
7	Selektif dalam memilih barang					
8	Memonitor procurement order					
9	Communication skill					
10	Bekerja mandiri					
11	Administrative skill					
12	Familiar supplier lokal					
	Total Competency by Name					

Form Competency Development Plan

Perencanaan pengembangan kompetensi ini berupa *form* yang didalamnya berisi rencana-rencana apa saja guna mengembangkan kompetensi para operator dan staf. Operator dan staf yang diberikan pengembangan akan ditulis namanya dan perlakuan apa yang diberikan terhadap operator dan staf tersebut. Perlakuan-perlakuan tersebut bisa saja berupa *training, coaching & conseling, additional job* dan membaca buku. *Form* ini diisi setelah operator dan staf telah menyelesaikan perlakuan yang telah ditentukan oleh masing-masing atasannya. Hal ini disebabkan karena dengan cara seperti ini, *form* lebih bersifat fleksibel. Fleksibel yang dimaksud adalah tanggal kapan perlakuan akan dimulai tidak dapat diprediksi, karena perlakuan tersebut bergantung terhadap situasi dan kondisi di lapangan. Usulan yang berkaitan dengan pengisian *form competency development plan* adalah perlu dilakukan perekrutan staf khusus untuk menangani *people*

development. Selama ini, kondisi staf HRD lebih banyak menangani tentang *recruitment*, daripada *people development*, sehingga pekerjaan mengenai *people development* sempat tertunda.

Tabel 6. Form competency development plan

CHECKLIST COMPETENCY DEVELOPMENT PLAN

Nama : _____
 NIK : _____
 Segmen unit : _____

Berdasarkan hasil dari matriks kompetensi, maka perlu dilakukan pengembangan kompetensi sebagai berikut:

Competency	Action*	Finished Date	Signature

Keterangan: _____
 *Action dapat berupa *training, coaching & conseling, additional job, reading book, etc.*
 Mengetahui,
 (Supervisor) (Manajer HRD) (Manajer)

Job Rotation Schedule

Jadwal *job rotation* dapat dilakukan dengan syarat bahwa kondisi jumlah order di PT E-T-A konstan. Jika terdapat jumlah order yang banyak, maka *job rotation* harus dihentikan. Operator berjumlah banyak ditujukan untuk operator yang berjumlah lebih dari 10 atau berada pada jenis PG yang berbeda. Pengisian dilakukan tiap satu bulan sekali. Jika operator sudah melewati satu bulan, diberi tanda *check* dan diisi tanggal berapa operator telah melakukan proses tersebut selama satu bulan. Jika dalam satu *production group demand* konstan, rotasi dilakukan setiap satu bulan sekali. Selama ini kepala PG merotasikan operator tergantung dari masing-masing kemampuan individunya. Rotasi dilakukan satu bulan sekali, dengan pertimbangan karena *update* penilaian matriks kompetensi dilakukan tiga bulan sekali, sehingga saat dilakukan *update*, operator tersebut setidaknya sudah menguasai tiga proses. *Job rotation* lebih diutamakan kepada proses-proses yang masih sedikit dikuasai oleh operator tertentu. Jika dalam satu PG *demand* melonjak, rotasi tetap dilakukan setiap satu bulan sekali, namun kepala PG harus uji coba ke semua proses. Hal ini bertujuan untuk mengetahui, kira-kira operator tersebut lebih berkompeten untuk mengerjakan di proses mana. Uji coba dapat dilakukan sekitar kurang lebih satu minggu. *Job rotation* untuk operator baru diletakkan pada proses termudah dari proses yang mereka bisa, sedangkan operator lama dipindah ke proses yang jarang dikuasai oleh banyak operator. Operator berjumlah sedikit dalam kasus ini hanya ditujukan untuk operator *cleaning service*.

Pembagian dapat dilakukan tiap satu jam, dua jam atau lebih, disesuaikan dengan jumlah operator. Semakin banyak jumlah operator, maka semakin sedikit rentang waktu *job rotation*. Saat ini, untuk jumlah operator *cleaning service* yang ada, tersisa enam orang, satu orang wanita dan lima orang pria.

Rencana Perubahan Cara Pendataan Kompetensi Secara Manual Menjadi Otomasi

Usulan yang diberikan tidak hanya pada masalah utama, tetapi juga masalah yang lain, seperti cara pendataan kompetensi. Cara pendataan kompetensi yang dilakukan selama ini adalah secara manual dengan mengumpulkan data dari manajer dan supervisor satu per satu. Seperti yang diketahui, bahwa pekerjaan dan jumlah departemen HRD yang tidak sebanding, maka perusahaan berencana untuk melakukan otomasi dengan bantuan mahasiswa magang dari Jurusan Sistem Informasi STIKOM. Rencana ini merupakan usulan dan pengembangan lebih lanjut mengenai pendataan kompetensi di PT E-T-A Indonesia. Secara garis besar, usulan tersebut adalah mengubah cara pendataan kompetensi secara manual menjadi otomasi, serta pembuatan cara penilaian kinerja. Metode pendataan kompetensi semua menggunakan otomasi, namun kompetensi katalog, *form* matriks kompetensi *three on three* (berserta formula perhitungan) dan usulan perbaikan tetap menggunakan seperti yang ada pada pembahasan penelitian ini. Jadi, semua data dan *form* yang sudah ada pada pembahasan ini dijadikan otomasinya saja. Adanya *warning* atau pengingat terhadap operator dan staf saat waktu pengisian matriks kompetensi *three on three* dilakukan (tiga bulan sekali). Hal ini dapat membantu staf HRD dalam mengumpulkan data hasil penilaian, karena tugas dari staf HRD yang banyak dan jumlah staf HRD yang hanya berjumlah dua orang. Pembuatan cara penilaian kinerja 360°. Penilaian kinerja pada PT E-T-A masih belum ada. Hal ini disebabkan penilaian kinerja dapat dilakukan apabila pendataan matriks kompetensi telah matang. Rencana pembuatan cara penilaian kinerja 360° karena dinilai lebih adil dibandingkan dengan penilaian kinerja 90°. Penilaian kinerja 360° dilakukan dengan menilai dari atasan ke bawahan dan sebaliknya, sedangkan penilaian 90° hanya dari atasan ke bawahan saja. Menurut Ivancevich & Konopaske [1] kelebihan dan kelemahan dari cara penilaian kinerja 90° dengan 360° ditunjukkan pada Tabel 7.

Tabel 7. Kelemahan dan kelebihan penilaian 90° dan 360°

90°	360°
-----	------

Kekurangan	Kelebihan	Kekurangan	Kelebihan
Mengejutkan karyawan lain karena tanpa pemberitahuan kenaikan jabatan.	Bersifat rahasia atau tertutup.	Karyawan berubah menjadi resah, karena tahu akan dilakukan penilaian.	Penilaian obyektif karena berasal dari semua pihak perusahaan, sehingga dinilai lebih adil.
Terkesan tidak adil yang dapat menimbulkan gosip.	Mudah dilakukan.	<i>Feedback</i> yang diberikan dapat berlebihan, karena berasal dari semua pihak.	Penilai merasa lebih aman ketika menilai abu-abu (cukup).

Simpulan

PT E-T-A menggunakan sistem kontrak yang mengakibatkan sering terjadinya penggantian karyawan, khususnya operator. Penggantian karyawan sering terjadi karena menyesuaikan dari jumlah *demand* PT E-T-A yang fluktuatif.. Kompetensi kerja tetap harus terpenuhi meskipun terjadi penggantian karyawan yang sering. Matriks kompetensi *three on three* digunakan untuk mendata kompetensi kerja agar tetap terpenuhi. Hasil dari evaluasi tersebut menunjukkan kondisi saat ini masih belum memenuhi syarat matriks kompetensi *three on three*. Penyebabnya adalah karena jumlah staf yang terbatas, *job rotation* tidak merata, operator dan staf memang belum berkompoten, serta tingkat penggantian karyawan yang tinggi, khususnya operator. Usulan yang diberikan adalah dengan melakukan perubahan desain matriks kompetensi staf, pembuatan *form competency development plan*, pembuatan *job rotation schedule* dan perubahan pengisian matriks kompetensi secara manual ke otomasi. Usulan ini akan melengkapi sistem matriks kompetensi *three on three* yang sudah ada sebelumnya di PT E-T-A.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Hardjono Santoso, selaku manajer QM, CM & HSE *department* dan kepala koordinator mahasiswa magang, yang telah mengizinkan saya untuk

melaksanakan magang di PT E-T-A Indonesia, Ibu Marissa Yessicha, selaku wakil koordinator mahasiswa magang, yang telah banyak membantu saya dalam pelaksanaan magang di PT E-T-A Indonesia, Ibu Felecia, ST, M.Sc, selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan saran dan kritik untuk pembuatan laporan Tugas Akhir saya, Bapak Timur S. Ningswantoro, selaku *head of HRD department*, yang telah membimbing saya dalam pelaksanaan magang di PT E-T-A Indonesia dan seluruh karyawan PT E-T-A Indonesia yang telah membantu memberikan berbagai informasi untuk kelancaran penyusunan penelitian ini.

Daftar Pustaka

1. Ivancevich, John M. & Konopaske, Robert., *Human Resource Management 12th Edition*, McGraw Hill, New York, 2013.
2. Ningswantoro, T.S. Interview, 29 Mei. 2013.
3. Vathanopas, Vichita & Thai-ngam, Jintawee. (2007, March), Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector, *Contemporary Management Research*, 3(1), 45-70.