

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengaruh globalisasi dewasa ini memungkinkan berbagai negara untuk melakukan perdagangan internasional secara bebas. Hal tersebut membuat persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat, termasuk juga perusahaan di Indonesia. Setiap perusahaan harus meningkatkan kualitasnya agar dapat bertahan di tengah arus persaingan baik dengan kompetitor dalam dan luar negeri.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas suatu perusahaan. George R. Terry dalam bukunya *Principle of Management* mengatakan ada enam faktor yang mempengaruhi kualitas perusahaan. Keenam faktor tersebut yaitu *men and women* (Sumber Daya Manusia), *materials* (bahan baku), *machines* (mesin/teknologi), *methods* (prosedur operasional perusahaan), *money* (uang/modal), dan *markets* atau pasar (<http://rachmadrevanz.com/unsur-unsur-manajemen-menurut-pendapat-ahli-manajemen.html>).

Salah satu dari keenam faktor tersebut yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki pengaruh besar dalam menentukan keunggulan mutu suatu organisasi. Untuk itu butuh pengelolaan yang tepat terhadap SDM. Salah satu pendekatan dalam manajemen SDM yaitu *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)*.

CBHRM adalah suatu pola pendekatan dalam membangun suatu sistem manajemen SDM yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentralnya (http://www.ppm-manajemen.ac.id/uploads/dirfile_research/paper-CBHRM.doc). Adapun yang dimaksud dengan kompetensi adalah aspek pribadi karyawan yang memampukannya untuk mencapai kinerja terbaik (LOMA,1998). Penerapan *CBHRM* dapat dilakukan jika perusahaan mengetahui kompetensi-kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh karyawannya.

Kompetensi-kompetensi tersebut dapat disusun ke dalam model kompetensi. Model kompetensi adalah kombinasi tertentu dari pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik yang dibutuhkan untuk secara efektif memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi. Model kompetensi dapat digunakan sebagai alat untuk membantu proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan perencanaan sukses (Lucia Antoinette dan Richard Lepsinger, 1999).

Salah satu perusahaan yang sedang berusaha menerapkan *CBHRM* yaitu PT. X. PT.X merupakan perusahaan manufaktur kulit sintetis yang didirikan pada tahun 1991. Awalnya PT. X hanya berfokus pada pembuatan kulit jenis PU berkualitas tinggi. Hingga saat ini PT. X terus mengembangkan berbagai produk kulit sintetis mulai dari *low*, *middle*, hingga *high quality* yang dapat digunakan untuk berbagai macam kebutuhan.

PT. X memiliki visi untuk menjadi perusahaan kulit sintetis terbaik di Indonesia pada tahun 2012. Misi PT. X adalah mengutamakan kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan terbaik dan hangat, kualitas yang konsiten, harga bersaing, dan pengiriman tepat waktu. Berdasarkan hasil

wawancara dengan Staf *Human Resources Development (HRD)*, PT. X melakukan beberapa cara untuk mencapai visi dan misinya tersebut. Peningkatan kualitas dan kuantitas produksi dilakukan dengan membeli mesin baru yang berteknologi lebih canggih. Penggunaan teknologi yang lebih canggih ini sudah mulai dilakukan oleh PT. X secara bertahap.

Kualitas tenaga kerja pun sedang berusaha ditingkatkan oleh PT. X, namun menurut Staf *HRD*, hal ini belum dilakukan secara optimal. PT. X sudah menaikkan ketentuan jenjang pendidikan karyawan, khususnya untuk level staf. Awalnya PT. X menerima lulusan SMA sebagai staf, tetapi saat ini PT. X hanya memberikan kesempatan bekerja bagi mereka yang minimal lulusan Diploma III.

Staf *HRD* berharap PT. X dapat mencari atau menempatkan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat, namun PT. X sendiri belum menetapkan kriteria tertentu mengenai karyawan seperti apa yang dibutuhkan untuk suatu jabatan. Penerimaan karyawan cenderung spekulatif. Karyawan baru akan diberi masa *training* selama tiga bulan. Karyawan yang dianggap kurang mampu dalam bekerja akan dirotasi ke bagian lain atau diberhentikan jika memang karyawan tersebut dianggap tidak dapat “bekerja sama.”

Seleksi yang belum terstandarisasi ini dapat merugikan PT. X. Selain karena membayar karyawan yang kurang tepat di suatu bidang, tugas-tugas karyawan tersebut mungkin tidak dapat terselesaikan. Atasan atau karyawan lain di bagian tertentu juga akan tersita waktunya untuk mengajarkan cara kerja kepada karyawan baru jika ada karyawan yang dirotasi.

PT. X juga berusaha untuk mengembangkan kemampuan karyawan yang mereka miliki saat ini. Namun hal ini menjadi tidak mudah karena PT. X belum memiliki standar kriteria penilaian kinerja yang jelas bagi para karyawannya. Penilaian kinerja dilakukan hanya oleh atasan langsung pada departemen/unit tempat karyawan bekerja.

Penilaian kinerja seperti yang dijelaskan di atas dianggap kurang objektif oleh Staf *HRD* PT.X, karena bisa jadi mengandung bias. Bias tersebut misalnya karakter pribadi atasan, ada atasan yang murah hati dalam memberikan nilai, ada pula atasan yang kikir dalam memberikan nilai. Selain itu, atasan sering kali hanya menilai secara umum saja mengenai kinerja karyawan. Kemampuan mana yang harus dipertahankan atau ditingkatkan oleh karyawan menjadi tidak dapat diketahui dengan jelas.

Masalah-masalah dalam pengelolaan SDM yang telah dijelaskan di atas terjadi pula pada Staf Administrasi *Sales Order Processing (SOP)*. Staf Administrasi *SOP* bertugas menindaklanjuti pesanan *customer* yang diperoleh dari para *sales*. Staf Administrasi *SOP* menjadi jembatan penghubung antara *sales* dengan bagian-bagian lain yang menindaklanjuti pesanan sehingga pesanan dapat sampai ke tangan *customer* tepat waktu dan sesuai dengan keinginan *customer*. Sebanyak apapun pesanan yang diterima, jika penanganan pesanan tersebut kurang memuaskan *customer*, akan menyebabkan kerugian bagi PT. X mulai dari berkurangnya keuntungan karena diskon ketidaksesuaian pesanan hingga resiko kehilangan *customer*.

SOP merupakan bagian dari divisi *Sales and Marketing* yang terdiri dari tiga orang Staf yang secara struktural bertanggung jawab langsung kepada Kepala Departemen (Kadept) *SOP*. Tugas utama Staf Administrasi *SOP* adalah membuat dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam penindaklanjutan pesanan barang. Pesanan dicatat dan diinput ke komputer. Setelah itu, pesanan yang diperoleh diteruskan ke divisi-divisi lain yang terkait dalam proses penyelesaian pesanan hingga barang siap dikirim kepada *customer*.

Pekerjaan membuat berbagai macam dokumen agar prosedur dapat berjalan dengan lancar membuat Staf Administrasi *SOP* dituntut untuk bekerja dengan teliti. Jika terjadi kesalahan sedikit saja pada spesifikasi pesanan, maka besar kemungkinan barang yang diterima *customer* tidak sesuai dengan apa yang diminta. Barang juga bisa mengalami keterlambatan pengiriman karena apa yang dipersiapkan tidak sama dengan permintaan *customer*. Tugas-tugas tersebut dibagi oleh Kadept kepada tiga orang Staf Administrasi *SOP*.

Staf Administrasi *SOP* juga diharapkan untuk mampu membina hubungan baik dengan divisi-divisi lainnya, khususnya dalam pemberian informasi mengenai pesanan *customer*. Dokumen-dokumen yang telah dibuat untuk divisi lain harus dipastikan oleh Staf Administrasi *SOP*, telah diterima dan dipahami oleh divisi tersebut. Ini dimaksudkan untuk mengurangi resiko terjadinya kesalahan atau keterlambatan dalam pemenuhan pesanan. Hubungan yang baik dengan divisi lain ini juga diperlukan oleh Staf Administrasi *SOP* dalam mengecek sejauh mana proses pengerjaan pesanan telah dilakukan. Selain itu, kerja sama dan koordinasi yang baik dapat menghindarkan Staf Administrasi *SOP*

dan divisi-divisi lain untuk saling menyalahkan atau mendesak karyawan lain untuk sesegera mungkin menyelesaikan tugasnya.

Tugas-tugas dan tanggung jawab tersebut menjadikan kualitas SDM Staf Administrasi *SOP* dianggap penting dalam pencapaian visi dan misi perusahaan, terutama misi mengenai pengiriman yang tepat waktu. Barang yang datang tepat waktu dan memiliki spesifikasi sesuai dengan keinginan *customer* akan mampu meningkatkan kepercayaan *customer* terhadap PT. X. Kepercayaan itu cenderung mendorong *customer* untuk tetap memesan produk dari PT. X.

Menurut Kadept *SOP*, penilaian kinerja Staf Administrasinya didasarkan atas kemampuan Staf tersebut untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Mampu atau tidaknya Staf tersebut bekerja dengan baik dilihat dari cara kerja Staf yang bersangkutan secara keseluruhan. Hal yang dinilai mencakup ketelitian dalam mencatat pesanan *customer*, kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja.

Tiga orang Staf Administrasi *SOP* sendiri menyatakan bahwa mereka tidak diberi informasi mengenai sistem dan hasil penilaian kerjanya secara detail. Staf yang kurang optimal dalam bekerja hanya ditegur secara lisan oleh Kadept *SOP* jika ada hal-hal tertentu yang harus mereka perbaiki atau tingkatkan. Hal ini membuat mereka tidak tahu bagaimana hasil penilaian kinerja mereka sehingga sejauh ini para Staf menganggap penilaian kinerja di PT. X “baik” adanya.

Baik Kadept, Staf Administrasi *SOP*, maupun Staf *HRD* PT. X merasakan bahwa persaingan antar perusahaan kulit sintetis sekarang ini jauh lebih kuat. Selain kompetitor dalam negeri, produk impor pun kini dapat menembus pasar

Indonesia dengan harga yang sangat murah. Hal tersebut menjadikan PT. X harus bekerja ekstra agar dapat bertahan dan terus berkembang. PT. X menyadari bahwa salah satu cara penting yang dapat dilakukan adalah dengan penerapan sistem *CBHRM* yang belum dapat diterapkan karena belum adanya model kompetensi.

Staf *HRD* PT.X mengharapkan dengan pembuatan model kompetensi, proses penempatan karyawan dapat berlangsung dengan lebih akurat karena seorang calon karyawan dapat ditempatkan di bagian yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, jika dilihat berdasarkan model kompetensi yang dimiliki perusahaan. Model kompetensi yang akan digunakan sebagai standar penilaian kinerja oleh PT. X juga diharapkan dapat membuat penilaian kinerja menjadi lebih objektif dan transparan.

Peranan yang penting dan belum adanya model kompetensi bagi Staf Administrasi *SOP* membuat peneliti tertarik untuk membuat penelitian mengenai model kompetensi pada Staf Administrasi *Sales Order Processing (SOP)* di PT. X Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Peneliti ingin mengetahui seperti apakah model kompetensi pada Staf Administrasi *Sales Order Processing* di PT. X Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menjangkau kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh Staf Administrasi *Sales Order Processing* di PT. X Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyusun model kompetensi pada Staf Administrasi *Sales Order Processing* di PT. X Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Memberi tambahan informasi mengenai model kompetensi bagi bidang psikologi, dalam hal ini khususnya psikologi industri dan organisasi.
- b. Memberi masukan bagi peneliti lain yang ingin melanjutkan atau mengadakan penelitian dengan topik serupa.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Memberikan informasi bagi PT. X, khususnya Kepala Departemen *Sales Order Processing* mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh Staf Administrasi *Sales Order Processing* di perusahaan tersebut. Hal ini diharapkan dapat membantu PT. X dalam menerapkan *CBHRM* untuk

melakukan seleksi dan penempatan, serta penilaian kinerja karyawan untuk menjadi lebih objektif dan berstandar.

- b.** Memberikan informasi bagi Staf Administrasi *Sales Order Processing* mengenai model kompetensinya sehingga para Staf diharapkan dapat bekerja sesuai dengan model kompetensi yang telah ditetapkan, dan diharapkan dapat berguna untuk lebih meningkatkan efektivitas kinerja mereka.

1.5 Kerangka Pemikiran

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur kulit sintetis yang didirikan pada tahun 1991. PT. X mempunyai visi untuk menjadi perusahaan kulit sintetis terbaik di Indonesia pada tahun 2012. Untuk mencapai visi itu, PT. X mempunyai misi dalam bekerja. Misi PT. X adalah mengutamakan kepuasan pelanggan dengan menyediakan pelayanan terbaik dan hangat, kualitas yang konsisten, harga bersaing, dan pengiriman yang tepat waktu.

Perwujudan visi dan misi tersebut tidak terlepas dari kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki di PT. X. Pengembangan SDM senantiasa berusaha dilakukan PT. X untuk mencapai visi dan misinya. Staf Administrasi *Sales Order Processing (SOP)* merupakan salah satu bagian dari PT. X yang mempunyai peran penting dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan PT. X dalam mencapai salah satu aspek visi dan misinya yaitu mengutamakan kepuasan pelanggan melalui layanan terbaik dan tepat waktu. Secara umum, Staf Administrasi *SOP* bertanggung jawab untuk menindaklanjuti pesanan *customer*

yang diperoleh dari *sales*. Apabila pesanan tidak ditindaklanjuti dengan baik, maka akan sangat mungkin terjadi keterlambatan pengiriman dari waktu yang dijanjikan atau ketidaksesuaian barang yang dikirim dengan yang diminta *customer*.

Staf Administrasi *SOP* secara struktural berada di dalam divisi *Sales and Marketing* yang dipimpin langsung oleh seorang Kepala Departemen. PT. X sendiri sudah menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab untuk masing-masing Staf Administrasi *SOP*. Tugas Staf Administrasi *SOP* dimulai dengan mencatat ataupun menginput data pesanan yang diperoleh dari *sales*. Pesanan kemudian diteruskan melalui Surat Perintah Keluar Barang (PKB) kepada Unit Gudang Barang Jadi jika barang masih tersedia di gudang.

Pesanan yang mempunyai spesifikasi khusus dan tidak tersedia di gudang diteruskan ke Unit *Research and Development (R&D)* untuk diteliti. Hasil penelitian lalu diberikan ke Unit Sampel untuk dibuat buku sampelnya. Staf Administrasi *SOP* kemudian memberikan buku sampel tersebut kepada *sales* untuk diteruskan ke *customer*.

Barang yang telah siap dikirim, akan dilaporkan oleh Divisi Produksi atau Unit Gudang Barang Jadi ke Staf Administrasi *SOP*. Staf Administrasi *SOP* kemudian mengeluarkan surat PKB dan membuat surat jalan. Surat jalan akan diberikan kepada pihak angkutan, baik pengiriman dalam maupun luar negeri. Jadwal yang terdapat di surat jalan disesuaikan dengan keputusan dari Kepala Departemen *SOP*.

Setiap Staf Administrasi *SOP* mendapatkan pembagian tugas yang berbeda-beda dari Kadept *SOP*. Secara umum, Staf A lebih berfokus dalam memasukkan data, mencocokkan harga yang ada di Surat Penerimaan *Order* Barang dengan daftar harga di komputer, membuat dokumen-dokumen yang terkait dengan ekspor barang, serta berkoordinasi dengan divisi Produksi dalam menindaklanjuti pesanan. Staf B lebih berfokus untuk menyalin daftar pesanan ke dalam beberapa dokumen, Surat Perintah Keluar Barang yang akan diberikan kepada Kepala Gudang, serta membuat surat yang terkait dengan permintaan penelitian produk. Staf C lebih berfokus untuk membuat surat jalan, mengecek barang-barang yang telah disiapkan oleh pihak Gudang, serta membuat surat permintaan pembuatan artikel sampel untuk diberikan kepada Kepala Unit Sampel.

Staf Administrasi *SOP* di PT. X juga dituntut untuk mencatat pesanan dari *sales* dengan teliti sehingga barang yang dikirim sesuai dengan pesanan *customer*. Mereka juga dituntut untuk dapat menyelesaikan tugas-tugasnya tepat waktu sehingga tidak merugikan *customer* dan PT. X sendiri. Selain itu, untuk dapat menyelesaikan tugas-tugasnya, Staf Administrasi *SOP* juga diharapkan untuk mampu bekerja sama dan menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, unit-unit, departemen, atau pun divisi lain yang terkait dalam penindaklanjutan pesanan *customer*.

Berbagai tugas, tanggung jawab, dan tuntutan pekerjaan tersebut membuat Staf Administrasi *SOP* di PT. X diharapkan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Kompetensi adalah aspek-aspek personal dari seorang karyawan yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja terbaik

(LOMA, 1998). Terdapat lima aspek personal menurut Spencer dan Spencer (1993) yaitu *motive* (motif), *traits*, *self-concept* (konsep diri), *knowledge* (pengetahuan), dan *skill* (keterampilan).

Motive merupakan keinginan yang dimiliki oleh seseorang yang mendorong, mengarahkan, dan menyeleksi tingkah laku untuk mencapai tujuan tertentu atau menghindari yang lain. *Motives* yang berbeda bisa menyebabkan perilaku yang berbeda pula. Misalnya Staf Administrasi *SOP* dengan motif mengutamakan kepuasan *customer* akan berusaha menindaklanjuti pesanan sebaik mungkin sehingga pesanan dapat dikirim tepat waktu dan sesuai permintaan *customer*.

Traits berarti karakteristik fisik dan respon yang konsisten pada situasi atau informasi, misalnya Staf Administrasi *SOP* yang menghadapi komplain dari *sales* ketika barang yang dipesan terlambat dikirim. Ada yang tetap menjelaskan dengan tenang mengapa keterlambatan bisa terjadi, ada pula yang menjelaskan dengan terbata-bata atau dengan nada kesal.

Self-concept yaitu sikap, *value*, atau *self image* yang dimiliki seseorang. Misalnya seorang Staf Administrasi *SOP* yang memiliki *self-image* positif tentang kemampuan dirinya akan lebih percaya diri dalam bekerja. *Knowledge* yaitu informasi yang dimiliki seseorang tentang hal-hal yang spesifik yang bisa memprediksi apa yang dapat dilakukan olehnya. Misalnya Staf Administrasi *SOP* yang memiliki pengetahuan tentang produk-produk kulit sintetis yang diproduksi PT.X akan lebih cepat dalam menginput data pesanan karena tidak perlu lagi melihat daftar kode produk kulit sintetis.

Skill adalah kemampuan untuk melakukan tugas-tugas baik fisik maupun mental. *Skill* untuk melakukan tugas fisik misalnya Staf Administrasi *SOP* yang memiliki keterampilan mengetik yang baik dapat menginput data penjualan dan stok barang di komputer secara cepat, akurat, bahkan mungkin lebih cepat daripada yang keterampilan mengetiknya kurang. *Skill* untuk melakukan tugas mental misalnya membuat perencanaan pengerjaan dokumen ketika pesanan sedang menumpuk agar seluruh pesanan dapat selesai dalam waktu yang dijanjikan.

Kelima aspek personal di atas dapat tercermin dalam perilaku seseorang. Perilaku yang ditampilkan seseorang dapat memperlihatkan kompetensinya, perilaku tersebut cukup atau belum efektif untuk pekerjaan tertentu. Perilaku seseorang merupakan cerminan dari *motive, trait, self-concept, knowledge*, dan *skill*-nya, demikian pula halnya dengan diri Staf Administrasi *SOP*.

Kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh Staf Administrasi *SOP* akan digali lebih dalam. Kompetensi-kompetensi yang muncul setelah dilakukan pengukuran nantinya akan digabung menjadi suatu pengelompokan yang disebut model kompetensi. Model kompetensi merupakan kombinasi tertentu dari pengetahuan, keterampilan dan karakteristik yang dibutuhkan untuk secara efektif memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi. Model kompetensi ini nantinya dapat digunakan sebagai alat untuk membantu proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan perencanaan sukses (Lucia Antoinette dan Richard Lepsinger, 1999).

PT. X berencana agar dapat menetapkan karyawan dengan kompetensi-kompetensi apa saja yang tepat untuk ditempatkan sebagai Staf Administrasi *SOP* dengan membuat model kompetensi untuk Staf Administrasi *SOP* guna menjawab tantangan bisnis yang semakin besar. Model kompetensi untuk Staf Administrasi *SOP* di PT. X disusun berdasarkan kamus kompetensi dari *LOMA's Competency Dictionary* (LOMA, 1998) dan *Behavioural Competency Dictionary Government of New Brunswick* (Hay's Group, 2009). Pemahaman dalam kamus kompetensi tersebut telah disesuaikan dengan *job description* Staf Administrasi *SOP* di PT. X, Bandung sehingga terdapat delapan kompetensi yang akan diujikan kesesuaiannya.

Kompetensi pertama adalah *concern for order*, yaitu keinginan untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan sekitar. Kompetensi ini diperlukan oleh Staf Administrasi *SOP* misalnya untuk memastikan apakah semua dokumen yang dibutuhkan untuk menindaklanjuti pesanan telah dibuat sehingga pengerjaan pesanan dapat berlangsung dengan lancar.

Kompetensi kedua adalah *attention to detail*, kemampuan untuk fokus pada detail pekerjaan yang penting, mengoreksi materi bacaan secara cepat dan akurat, serta mengembangkan dan menggunakan skema *coding*. Kompetensi ini dibutuhkan salah satunya untuk mengerjakan berbagai dokumen dengan teliti agar tidak terjadi kesalahan dalam penindaklanjutan pesanan.

Kompetensi selanjutnya adalah *service orientation*, yaitu kemampuan memahami perspektif dan persyaratan dari pelanggan, baik internal maupun eksternal. Kompetensi ini dibutuhkan misalnya ketika terdapat pesanan yang

kurang lengkap atau kurang jelas. Staf Administrasi *SOP* sebaiknya menanyakan kembali kepada *sales* mengenai pesanan tersebut guna menghindari kesalahan pengiriman pesanan.

Kompetensi keempat adalah *developing and maintaining relationship*, yaitu kemampuan untuk membangun dan mempertahankan relasi kerja yang efektif dengan orang lain, termasuk pelanggan dan rekan kerja. Kompetensi ini dibutuhkan karena Staf Administrasi *SOP* berhubungan dengan berbagai divisi di PT. X dalam menindaklanjuti pesanan. Kompetensi ini diharapkan dapat memampukan Staf Administrasi *SOP* untuk dapat menjalin hubungan baik sehingga pekerjaan sehari-harinya pun tidak terhambat.

Kompetensi berikutnya adalah *time management*, yaitu kemampuan dan keinginan untuk mengatur waktu dan prioritas tanggung jawab sehingga pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu. Kompetensi ini dibutuhkan misalnya ketika Staf Administrasi *SOP* harus menyelesaikan banyak dokumen dalam batas waktu tertentu. Staf Administrasi *SOP* harus mampu mengatur prioritas mengenai dokumen mana yang harus diselesaikan terlebih dahulu.

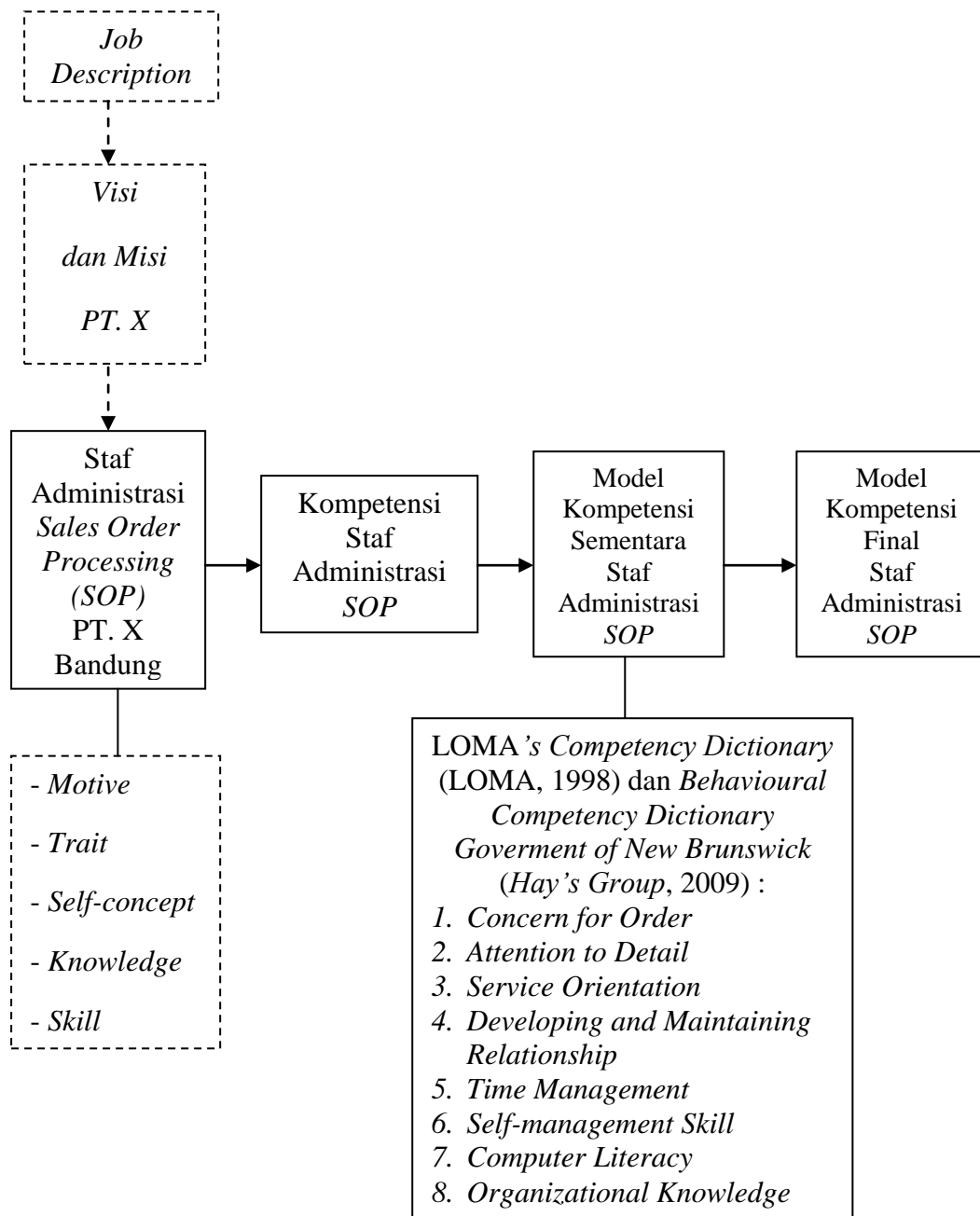
Kompetensi keenam adalah *self-management skill*, yaitu kemampuan untuk mempertahankan kepercayaan diri dan sikap yang positif walaupun dalam situasi yang menekan, tanpa kehilangan produktivitas atau efektivitas. Kompetensi ini dibutuhkan salah satunya agar Staf Administrasi *SOP* mampu mempertahankan kualitas kerja walaupun menghadapi tugas yang rutin dan monoton.

Kompetensi ketujuh adalah *computer literacy*, yaitu kemampuan menggunakan sistem komputer untuk mengakses atau memodifikasi informasi,

atau untuk menjalankan atau menganalisis program. Hal ini dibutuhkan terkait dengan pekerjaan pembuatan dokumen yang menggunakan sistem komputer sehingga Staf Administrasi *SOP* diharuskan untuk mampu menggunakan perangkat lunak yang berkaitan dengan tugasnya.

Kompetensi terakhir adalah *organizational knowledge*, yaitu kemampuan memahami struktur organisasi serta misi dan tujuan organisasi secara menyeluruh, menerapkan apa yang disuarakan perusahaan, dan memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk merencanakan dan menyelesaikan pekerjaan. Kompetensi ini dibutuhkan sehingga Staf Administrasi *SOP* mengetahui prosedur pembuatan dokumen serta ke bagian mana dokumen harus diserahkan untuk ditindaklanjuti. Kompetensi-kompetensi ini nantinya akan diujikan kepada Staf Administrasi *SOP* guna memperoleh model kompetensi yang sesuai bagi Staf Administrasi *SOP* di PT. X Bandung.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam bagan kerangka penelitian berikut ini.



1.1 Bagan Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi

Berdasarkan uraian diatas, peneliti menarik asumsi sebagai berikut:

1. Kompetensi terdiri dari lima aspek personal yaitu *motive, trait, self-concept, knowledge, dan skill* yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan.
2. Model kompetensi Staf Administrasi *Sales Order Processing* di PT. X Bandung harus sejalan dengan *job description* Staf Administrasi *Sales Order Processing* di PT. X Bandung.
3. Model kompetensi Staf Administrasi *Sales Order Processing* di PT. X Bandung dapat digunakan untuk seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta penilaian kinerja.
4. Berdasarkan kajian dari *job description*, maka model kompetensi Staf Administrasi *Sales Order Processing* di PT. X Bandung terdiri dari *concern for order, attention to detail, service orientation, developing and maintaining relationship, time management, self-management skill, computer literacy, organizational knowledge*.