

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia industri dewasa ini, termasuk industri konstruksi meningkat sangat pesat disertai persaingan antar pelakunya yang begitu ketat. Tidak mengherankan bila mereka berlomba-lomba menciptakan strategi. Persaingan tidak hanya terjadi di antara perusahaan dalam negeri, tetapi juga dengan perusahaan di luar negeri.

Penciptaan strategi tersebut dapat dilihat dari usaha setiap perusahaan untuk mengolah sebaik mungkin sumber daya yang dimilikinya (*Man, Money, Machine, Material and Method*) untuk menghasilkan produk yang terbaik. Perusahaan menyadari sepenuhnya bahwa salah satu kunci keberhasilan dalam menghadapi tantangan dan meraih peluang di masa mendatang serta dalam rangka mencapai visinya akan sangat tergantung dari kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Manusia atau sumber daya manusia (SDM) – yang dalam dunia industri biasa disebut dengan istilah karyawan - senantiasa menjadi faktor utama dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan. Perusahaan tidak mungkin berjalan tanpa adanya karyawan. Ia akan dapat bertahan dan terus berkembang jika didukung oleh karyawan yang berkualitas. Salah satu dukungan yang diberikan oleh para karyawan diwujudkan melalui kinerja atau *performance*.

Setiap perusahaan menghendaki *performance* terbaik dari setiap karyawannya, oleh karena itu perusahaan tersebut perlu menerapkan sistem

manajemen yang tepat dalam mengelola SDM yang ada maupun dalam melakukan pencarian karyawan baru yang berkualitas. Setiap perusahaan dituntut untuk melakukan seleksi ketat terhadap calon-calon karyawan yang akan direkrut. Berbagai macam syarat dan kualifikasi ditetapkan bagi setiap pelamar. Hal ini dilakukan agar perusahaan mendapatkan karyawan dengan kualitas terbaik. Begitu pula dalam mengelola karyawan yang sudah ada. Perusahaan dituntut untuk memiliki suatu standar yang dijadikan acuan untuk selalu meningkatkan *performance* karyawan agar lebih berkualitas. Kualitas karyawan inilah yang menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan perusahaan.

Dalam memenuhi kebutuhan karyawan yang dapat mendorong tercapainya visi, misi dan sasaran perusahaan, saat ini telah banyak perusahaan yang menerapkan suatu sistem bernama kompetensi dalam mengelola SDM-nya. Kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kriteria efektif dan atau performansi terbaik dalam menjalankan suatu tugas atau menghadapi suatu situasi (Spencer & Spencer, 1993).

Sistem kompetensi inilah yang digunakan oleh PT "X", sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi, berdiri di Jakarta pada tanggal 11 Maret 1960. PT "X" merupakan perusahaan konstruksi berskala nasional. Mereka telah menangani banyak proyek besar seperti pembangunan jalan tol Cipularang, pembangunan kompleks perumahan Kota Baru Parahyangan, pembangunan *Breakwater* Pertamina, dan lain sebagainya. PT "X" memiliki visi menjadi juara sejati di bisnis jasa konstruksi dan mitra pilihan dalam bisnis jasa perekayasaan dan investasi infrastruktur di Indonesia dan beberapa negara terpilih. Misinya adalah menciptakan nilai yang berkesinambungan kepada pelanggan, karyawan,

pemegang saham, dan berbagai pihak lain yang berkepentingan; memperkokoh kompetensi inti, memperluas kapabilitas dalam jasa perekayasaan, serta mengembangkan kapabilitas dalam jasa investasi secara selektif; berkecimpung aktif dalam program *Public Private Partnership (PPP)* untuk mendukung pertumbuhan ekonomi, menjalankan inisiatif-inisiatif *Corporate Social Responsibility (CSR)* dalam rangka pengembangan kemanusiaan. PT “X” memiliki komitmen dalam memenuhi kepuasan pelanggan, yaitu dengan filosofi *Teamwork, Innovation, Integrity, Excellence*. Target kualitas PT “X” adalah memberikan produk dan pelayanan yang sesuai dengan peraturan dan spesifikasi yang telah dijanjikan dan untuk mencapai target perusahaan dengan tingkat kecelakaan nol (*zero accident*).

PT “X” saat ini memiliki 1.325 karyawan, terdiri atas 415 karyawan tetap dan 910 karyawan kontrak. Sumber daya manusia adalah aset utama dari sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Kompetisi terberat dari bisnis konstruksi adalah pengembangan sumber daya manusia secara konstan dengan cara kerja yang sistematis dan terencana dengan baik. Dalam industri konstruksi, pengalaman dan dedikasi tinggi karyawan merupakan faktor mendasar yang menentukan kesuksesan sebuah perusahaan ([www.pt"x".com](http://www.pt)).

Menyadari bahwa PT “X” merupakan sebuah perusahaan besar dan telah beberapa kali menerima penghargaan seperti ISO 9001:2000 dan SMK3L, berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan pelanggan sebagai pengguna jasa terus dilakukan. Perbaikan sistem manajemen, pengembangan performa kerja karyawan, penambahan karyawan yang berkualitas seakan menjadi syarat utama

atas keberhasilan perusahaan, karena itulah mereka selalu berusaha untuk mewujudkan sistem manajemen terbaik dan meningkatkan kualitas karyawan.

Dalam menjalankan bisnisnya, PT "X" mengacu pada sebuah manual perusahaan, yaitu detail pelaksanaan proses bisnis PT "X" secara menyeluruh. Isi dari manual perusahaan tersebut antara lain adalah Detail Proses Bisnis Proyek yang berisi aturan tentang *Management Responsibility* (Tanggung Jawab Manajemen), *Resources Management* (Pengelolaan Sumber Daya), *Project Operation* (Operasional Proyek), dan *Measurement, Analysis and Improvement* (Pengukuran, Analisa dan peningkatan). Manual perusahaan ini menjadi panduan bagi para karyawan PT "X" dalam menjalankan kegiatan bisnis secara keseluruhan

Dalam mengelola sumber daya manusianya, PT "X" sejak tahun 1999 telah menyusun dan menerapkan sistem kompetensi dari *Hay Management* guna mewujudkan harapan perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Kompetensi inilah yang dijadikan acuan dalam mengelola SDM-nya. Diharapkan pengaplikasian sistem kompetensi dapat membawa dampak positif bagi perusahaan, seperti dalam seleksi karyawan dan mewujudkan karyawan dengan kinerja terbaik. Karyawan diharapkan mampu menjalankan tugas dan perannya dengan baik sesuai visi, misi, *job description* serta orientasi proses bisnis yang ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan juga diharapkan mampu mengatasi berbagai tantangan yang muncul, seiring dengan perkembangan zaman dan ketatnya persaingan dengan perusahaan-perusahaan sejenis. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bagian SDM, penggunaan sistem kompetensi

membawa pengaruh yang sangat baik dalam pengelolaan SDM seperti *recruitment, selection, placement, promotion, coaching* dan *conselling*.

Kompetensi yang telah ada dibuat dengan mengacu pada visi, misi, dan orientasi proses bisnis perusahaan. Proses bisnis adalah suatu rangkaian proses atau aktifitas yang satu sama lain memiliki hubungan sehingga menjadi suatu sistem yang terpadu dan terintegrasi untuk menjamin pencapaian *output* (Manual Perusahaan PT "X" Edisi ke-6). Proses bisnis PT. "X" dirumuskan secara rinci untuk setiap bagiannya, misalnya Divisi Operasi & Cabang atau Bisnis Proyek. Proses bisnis ini disusun dan disepakati oleh seluruh jajaran Direksi perusahaan berdasarkan *core business* PT "X" yaitu melakukan bisnis konstruksi. Selama beberapa tahun terakhir, penggunaan kompetensi yang telah disusun dirasa sudah tepat bagi perusahaan ini, namun karena adanya perubahan tuntutan pasar terhadap perusahaan, maka terdapat beberapa hal yang menjadi tidak sesuai terhadap proses bisnis yang telah ditetapkan sebelumnya. Perubahan tuntutan pasar ini membuat PT "X" harus merevisi dan mengembangkan lingkup proses bisnis mereka. Salah satu pengembangan Proses Bisnis PT "X" ini adalah perluasan *scope* bisnis mereka ke luar negeri. PT "X" telah mendapatkan kepercayaan dari beberapa negara di Asia untuk mengerjakan proyek-proyek mereka. Ini merupakan suatu kemajuan yang sangat baik bagi perusahaan, maka PT "X" ingin lebih meningkatkan kualitas kerja mereka agar dapat menunjukkan performa terbaik bagi dunia internasional.

Revisi dan pengembangan salah satu proses bisnis tersebut menimbulkan berbagai dampak, mencakup ketidaksesuaian bagi kompetensi yang telah disusun. Salah satunya adalah kompetensi pada Kepala Proyek (*Project Manager*), yang

termasuk ke dalam kelompok jabatan *Production Management*. Sebagai sebuah perusahaan kontraktor, PT "X" memfokuskan diri pada keberhasilan mendapatkan proyek dan cara untuk menjalankannya dengan hasil terbaik. Keberhasilan suatu proyek berada di tangan orang-orang yang terjun langsung pada setiap detail pekerjaan proyek tersebut, terutama Kepala Proyek. Sebagai orang yang memimpin jalannya pengerjaan suatu proyek, Kepala Proyek dituntut untuk mampu memahami cara terbaik dalam mengerjakan proyek tersebut. Tujuan umum jabatan Kepala Proyek adalah memimpin dan mengkoordinasi pelaksanaan proyek agar dapat berjalan sesuai dengan rencana, baik menyangkut biaya, waktu, mutu, serta membantu kelancaran proses penagihan.

Dalam hubungan struktural, Kepala Proyek berada tepat di bawah Kepala Cabang. Mereka bertanggung jawab langsung terhadap Kepala Cabang. Sedangkan secara fungsional, Kepala Proyek merupakan jabatan tertinggi di setiap struktur organisasi proyek. Mereka membawahi seluruh personil yang bekerja untuk proyek tersebut, seperti *Site Manager, Human Resources, Secretary, Administration and Finance, Site Office Engineer, Planning and Controlling, General Superintendent, Logistic/ Procurement*, dan masing-masing *Supervisor* ini membawahi lagi sejumlah karyawan. Karena itulah jabatan Kepala Proyek merupakan jabatan kunci dari keberhasilan sebuah proyek.

PT "X" sebenarnya telah menyusun suatu kompetensi untuk seluruh jabatan manajerial, termasuk Kepala Proyek. Dikarenakan adanya revisi dan pengembangan proses bisnis, maka kompetensi yang telah ada sebelumnya dianggap tidak lagi sesuai dengan kebutuhan PT "X" saat ini. Salah satunya adalah dengan dibuatnya Divisi Luar Negeri. PT "X" merasa bahwa mereka perlu

menyusun ulang kompetensi khususnya untuk jabatan Kepala Proyek. Setiap Kepala Proyek PT “X” memiliki kesempatan untuk masuk ke dalam Divisi Luar Negeri. Mengingat tuntutan dan tanggung jawab dalam mengerjakan proyek luar negeri lebih besar, maka perusahaan merasa perlu untuk menyusun ulang kompetensi agar lebih tepat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan saat ini. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan performa setiap Kepala Proyek sesuai dengan tuntutan dan kualifikasi yang dibutuhkan. Dengan adanya kompetensi baru untuk Kepala Proyek, khususnya yang akan ditempatkan di Divisi Luar Negeri, maka diharapkan setiap Kepala Proyek dapat menjalankan perannya dengan baik sesuai visi, misi, dan orientasi proses bisnis perusahaan, serta dapat mengatasi setiap tantangan yang muncul dan dapat meningkatkan kualitas performa mereka.

Menurut hasil wawancara dengan tiga orang Kepala Proyek, menurut mereka kompetensi yang telah ada sebenarnya sudah cukup efektif dan sesuai dengan pekerjaan mereka, juga cukup membantu dalam melihat penilaian kerja mereka sendiri. Dengan penilaian kerja (*performance appraisal*) berbasis kompetensi, Kepala Proyek di atas merasa sangat terbantu dalam menemukan kelemahan dan kekurangan mereka serta apa saja yang harus diperbaiki untuk lebih meningkatkan kinerja mereka. Tetapi menurut Kepala Cabang, kompetensi yang ada saat ini kurang efektif dan kurang tepat jika disesuaikan dengan orientasi proses bisnis yang baru, terutama jika dilihat dari banyaknya tuntutan-tuntutan baru dari pasar luar negeri. Hal ini terbukti dari hasil pengerjaan proyek luar negeri yang ditangani oleh tiga Kepala Proyek di atas, bahwa mereka tidak mampu memenuhi standar ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan perusahaan,

salah satunya adalah terjadinya penambahan waktu pengerjaan. Berdasarkan laporan keuangan juga tercatat bahwa proyek-proyek yang ditangani oleh tiga Kepala Proyek tersebut tidak menghasilkan presentase keuntungan sebesar yang biasa diperoleh dari proyek dalam negeri bahkan ada beberapa yang justru melebihi target biaya (*over budget*).

Salah satu faktor penyebab munculnya masalah-masalah tersebut tak lepas dari kurang tepatnya kompetensi yang ada pada saat ini karena ketidaksesuaian kompetensi dengan *job description* yang baru. Contoh perubahan *job description* antara lain perlunya setiap Kepala Proyek menguasai Bahasa Inggris baik pasif maupun aktif untuk mendukung kelancaran proses komunikasi dengan klien luar negeri. Perubahan *job description* ini berpengaruh terhadap kompetensi *Oral communication* dan *written communication* yang sudah ada, sehingga kompetensi harus disusun ulang agar lebih sesuai dengan *job description* yang baru.

Contoh lain misalnya pada kompetensi *Technical/proffessional knowledge*. Sesuai dengan *job description* yang ada, Kepala Proyek dituntut untuk mengenal dan memahami alat-alat, bahan-bahan material, maupun metode yang sesuai dengan standar mutu perusahaan atau standar mutu yang ada di Indonesia. Namun seiring dengan perkembangan teknologi, Kepala Proyek sekarang ini dituntut untuk memahami perkembangan alat, bahan material, juga metode yang digunakan di pasar luar negeri.

Dalam mengelola dan mengatasi berbagai permasalahan dalam sumber daya manusia, terdapat suatu metoda yang disebut *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)*. Metode ini juga yang digunakan oleh PT “X” dalam mengelola sumber daya manusianya. *CBHRM* berfokus pada beberapa

aspek seperti rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan karir, kompensasi dan manajemen kerja.

Sistem *CBHRM* inilah yang digunakan oleh PT “X” dalam memenuhi kebutuhan perusahaan untuk mendapatkan Kepala Proyek dengan kualitas terbaik. *Development Dimension International (DDI)* merupakan organisasi pencetus penggunaan kompetensi yang sudah banyak mengaplikasikan sistem *CBHRM* dalam berbagai level pekerjaan. Sistem kompetensi yang ditetapkan oleh *DDI* ini dapat diterapkan pada PT “X” dalam menjawab kebutuhan perusahaan akan keberadaan Kepala Proyek yang berkualitas. Penggunaan sistem kompetensi *DDI* ini salah satunya akan menghasilkan suatu *output* berupa model kompetensi, yaitu sebuah pengelompokan beberapa kompetensi yang diperlukan untuk mencapai *excellent performance* pada suatu peran atau jabatan (Spencer & Spencer), dan model kompetensi inilah yang akan memberikan gambaran mengenai kriteria Kepala Proyek yang dibutuhkan oleh perusahaan sesuai dengan visi, misi, *job description*, dan orientasi proses bisnis.

Melihat permasalahan di atas dan berbagai fungsi dari penyusunan kompetensi yang dapat menghasilkan standar kinerja terbaik dari seorang Kepala Proyek, serta keinginan dan kebutuhan PT “X” untuk menyusun ulang kompetensi pada Kepala Proyek, maka peneliti tertarik untuk melakukan Penelitian mengenai Model Kompetensi Kepala Proyek PT “X” di Bandung.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, peneliti ingin menemukan kompetensi-kompetensi apa saja yang dibutuhkan untuk jabatan Kepala Proyek PT “X” di Bandung.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran kompetensi untuk mencapai *excellence performance* Kepala Proyek PT “X” Bandung.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh Model Kompetensi Kepala Proyek PT “X” Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis:

- a. Sebagai informasi tambahan untuk menambah ilmu pengetahuan dalam bidang Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai kompetensi.
- b. Sebagai referensi bagi penelitian terkait.

1.4.2. Kegunaan Praktis:

- a. Memberikan informasi dan landasan kepada karyawan khususnya Kepala Proyek untuk bekerja sesuai dengan model kompetensi yang akan ditetapkan agar dapat digunakan untuk mengembangkan dan meningkatkan performa kerja.

- b. Memberikan informasi bagi pihak perusahaan dalam menerapkan dan menggunakan model kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia.

1.5. Kerangka Pemikiran

PT “X” adalah sebuah perusahaan berskala nasional yang bergerak di bidang jasa konstruksi, berdiri di Jakarta pada tanggal 11 Maret 1960. PT “X” memiliki visi menjadi juara sejati di bisnis jasa konstruksi dan mitra pilihan dalam bisnis jasa perekayasaan dan investasi infrastruktur di Indonesia dan beberapa negara terpilih. Misinya adalah menciptakan nilai yang berkesinambungan kepada pelanggan, karyawan, pemegang saham, dan berbagai pihak lain yang berkepentingan; memperkuat kompetensi inti, memperluas kapabilitas dalam jasa perekayasaan, serta mengembangkan kapabilitas dalam jasa investasi secara selektif; berkecimpung aktif dalam program *Public Private Partnership (PPP)* untuk mendukung pertumbuhan ekonomi, menjalankan inisiatif-inisiatif *Corporate Social Responsibility (CSR)* dalam rangka pengembangan kemanusiaan. PT “X” memiliki komitmen dalam memenuhi kepuasan pelanggan, yaitu dengan filosofi *Teamwork, Innovation, Integrity, Excellence*. Target kualitas PT “X” adalah memberikan produk dan pelayanan yang sesuai dengan peraturan dan spesifikasi yang telah dijanjikan; dan untuk mencapai target perusahaan dengan tingkat kecelakaan nol (*zero accident*).

Untuk mencapai target perusahaan, PT “X” menyadari bahwa keberhasilan tersebut sangat bergantung pada karyawan, maka aspek inilah yang menjadi fokus utama PT “X” dalam melakukan perbaikan dan pengembangan. Mengingat PT

“X” merupakan perusahaan jasa konstruksi, maka keberhasilan perusahaan dalam bidang ini akan sangat bergantung dari keberhasilan setiap proyek yang mereka tangani, sedangkan keberhasilan setiap proyek, secara tidak langsung berada di tangan seorang Kepala proyek sebagai orang yang memiliki tanggung jawab terbesar terhadap jalannya pengerjaan proyek.

Di dalam hubungan fungsional, seorang Kepala Proyek memiliki atasan langsung yaitu Kepala Cabang, dan membawahi seorang *Site Manager, Human Resources, Secretary, Administration and Finance, Site Office Engineer, Planning and Controlling, General Superintendent, Logistic/Procurement*. PT “X” juga telah menetapkan sejumlah tanggung jawab, tugas-tugas, wewenang, hubungan kerja, dan ukuran keberhasilan yang harus dicapai oleh seorang Kepala Proyek. Tanggung jawab seorang Kepala Proyek PT “X” secara umum adalah terlaksananya seluruh kegiatan pelaksanaan proyek sesuai rencana yang telah ditentukan dalam buku rencana proyek (*book plan*), termasuk administrasi; tersedianya bahan, alat, dan tenaga; tersedianya rencana kebutuhan dan realisasi biaya proyek secara periodik; terlaksananya pengendalian biaya, waktu pelaksanaan, serta mutu hasil kerja; terlaksananya sistem mutu pekerjaan proyek; dan meningkatkan mutu SDM di lapangan.

Seorang Kepala Proyek memiliki wewenang yang dilimpahkan langsung dari Kepala Cabang, antara lain turut mengatur penerimaan dan penempatan serta pemutusan hubungan kerja tenaga-tenaga non-organik di proyek yang bersangkutan, mewakili perusahaan berhubungan dengan pihak konsultan dan pemberi tugas, membuat perencanaan kerja, melaksanakan pengadaan bahan dan

alat sesuai prosedur, mensahkan pengeluaran uang sebatas persetujuan pengajuan biaya, serta menilai prestasi bawahan, dan lain sebagainya.

Seorang Kepala Proyek juga memiliki hubungan kerja secara langsung yang terjalin selama ia menangani suatu proyek. Di dalam perusahaan, hubungan kerja yang terjalin adalah dengan Kepala Cabang, Manajer Teknik, Manajer Administrasi/ Keuangan, dan Auditor. Sedangkan hubungan kerja dengan pihak luar terjalin dengan Sub kontraktor/Vendor, Konsultan, Pimpinan Bagian Produksi, Pejabat setempat, dan *Assesor* dalam kaitannya dengan assessment sistem mutu.

Saat ini PT "X" telah melebarkan sayap bisnis mereka ke dunia internasional. Mereka telah mengerjakan proyek-proyek di beberapa negara di Asia, seperti Singapura, Malaysia, Jepang, Brunei Darusalam, dan beberapa negara lainnya. Hal ini menuntut PT "X" harus lebih memaksimalkan kualitas mereka di mata pasar luar negeri.

Berbagai tugas dan tanggung jawab yang dibebankan perusahaan kepada Kepala Proyek bukanlah suatu hal yang mudah. Disamping itu berbagai tantangan yang muncul akan semakin meningkat dan harus dapat diatasi sehingga kualitas hasil kerja tetap maksimal. Sebagai seorang Kepala Proyek, tugas dan tanggung jawab terhadap perusahaan menjadi hal yang sangat penting. Disamping itu hubungan serta kepuasan dari pengguna jasa tidak kalah pentingnya mengingat seorang Kepala Proyek memiliki peran paling penting terhadap keberhasilan suatu proyek. Hal tersebut mengakibatkan tuntutan untuk menjadi seorang Kepala Proyek di PT "X" terus meningkat. Dengan meningkatnya tuntutan terhadap keberadaan seorang Kepala Proyek serta dilihat dari perkembangan bisnis PT "X"

dan perluasan wilayah bisnis ke luar negeri diharapkan Kepala Proyek yang ada di PT "X" memiliki suatu kompetensi baru yang lebih sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan pasar dunia konstruksi di luar negeri. Penyusunan kompetensi ini akan didasarkan pada visi, misi, *job description* dan orientasi proses bisnis yang baru. Dengan adanya kompetensi baru, maka diharapkan kinerja Kepala Proyek akan semakin meningkat dan menghasilkan performa kerja maksimal sesuai dengan standar keberhasilan perusahaan dan tuntutan pasar.

Sistem kompetensi yang digunakan oleh PT "X" merupakan sistem yang telah digunakan oleh banyak perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya. Kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kriteria efektif dan atau performansi terbaik dalam menjalankan suatu tugas atau menghadapi suatu situasi (**Spencer and Spencer, 1993**). *Underlying characteristic* atau karakteristik dasar mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Kata *causally related* atau berhubungan dengan, berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja, dan kata *criterion-referenced* atau kriteria efektif mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang memiliki kinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Kompetensi harus sejalan dengan visi, misi, nilai-nilai, dan strategi organisasi, relevan dengan keseluruhan pekerjaan, dan dapat diobservasi serta memprediksi *performance* kerja yang diharapkan dalam pekerjaan mereka.

Kompetensi-kompetensi yang muncul setelah dilakukan pengukuran nantinya akan digabung menjadi suatu pengelompokan yang disebut Model Kompetensi, yaitu suatu set faktor-faktor kesuksesan, sering disebut sebagai kompetensi yang didalamnya tercakup *key behaviors* yang diperlukan untuk mencapai *excellent performance* pada suatu peran atau jabatan tertentu (Spencer & Spencer, 1993). *Excellent performers* menampilkan perilaku-perilaku tersebut secara konstan dalam menjalankan perannya dibandingkan dengan *average* atau *poor performers*. Model kompetensi menyediakan alat untuk mengintegrasikan seluruh aspek pada manajemen sumber daya manusia sehingga karyawan dapat diseleksi, dievaluasi, dikembangkan, dipromosikan dan diberi *reward* berdasarkan kompetensi-kompetensi yang mendukung keberhasilan organisasi.

Model kompetensi inilah yang pada saat ini sangat diperlukan oleh PT "X" dalam menjawab kebutuhannya untuk mengikuti perkembangan dan tuntutan pasar konstruksi di luar negeri. Penyusunan Model kompetensi pada Kepala Proyek di PT "X" didasarkan pada *General Competency* dari *Development Dimension International (DDI)*. *DDI* adalah pencetus dalam penggunaan kompetensi dan masih memimpin dalam merancang sistem pengembangan serta pelatihan seputar kompetensi. Pemilihan *DDI* sebagai alat ukur didasarkan atas fungsinya sebagai alat untuk menyusun kompetensi bagi jabatan managerial. *DDI* menyusun berbagai kompetensi dari berbagai jenis serta level pekerjaan yang dijadikan sebagai landasan dalam seleksi, promosi, pengembangan, training, serta rencana suksesi suatu perusahaan atau organisasi (www.ddiworld.com) . *DDI* merancang 24 *General Competency* yaitu; *Leadership* adalah kemampuan untuk menggunakan gaya dan metoda interpersonal yang tepat dalam mengarahkan

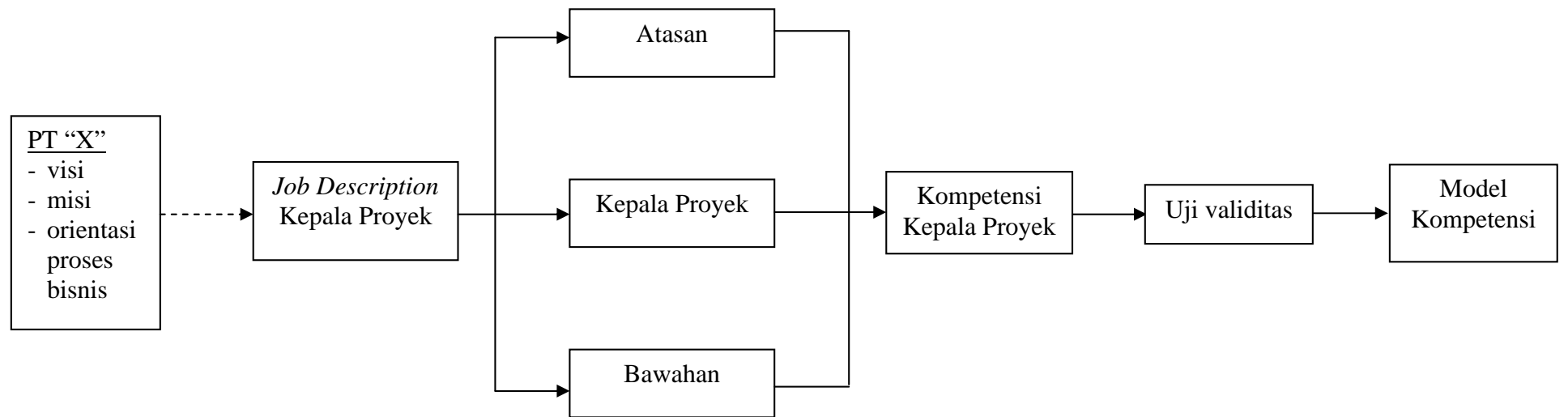
bawahan dalam mencapai tujuan, *Analysis* adalah kemampuan untuk menghubungkan dan membandingkan data dari berbagai sumber yang berbeda; mengidentifikasi topik masalah; mencari informasi yang relevan dan mengidentifikasi hubungannya, *Customer Service Orientation* adalah kemampuan untuk melakukan usaha-usaha untuk mendengar dan mengerti pelanggan baik internal maupun eksternal; mengantisipasi kebutuhan pelanggan; memberikan prioritas yang utama terhadap kepuasan pelanggan, *Planning and Organizing* adalah kemampuan untuk menetapkan alternatif tindakan baik untuk diri sendiri maupun untuk orang lain dalam mencapai tujuan yang spesifik; merencanakan dan mengalokasikan sumber daya yang ada, *Oral Communication* adalah kemampuan untuk menerima dan memberikan informasi secara efektif baik dalam situasi individual maupun kelompok, *Entrepreneurial Insight* adalah kemampuan untuk menciptakan peluang dalam memperoleh uang dan mengembangkan bisnis; memonitor dan atau mengatur aktivitas dan tanggung jawab bawahan; serta mengambil tindakan untuk memonitor hasil pekerjaan yang didelegasikan kepada bawahan, *Control* adalah kemampuan dalam menetapkan prosedur untuk memonitor dan atau mengatur aktivitas dan tanggung jawab bawahan; serta mengambil tindakan untuk memonitor hasil pekerjaan yang didelegasikan kepada bawahan *Organizational Vision* adalah kemampuan untuk melihat bagaimana keputusan yang diambil memberikan dampak pada bagian-bagian lain dari organisasi; serta mampu mengenal bagian-bagian lain dalam organisasi; atau faktor-faktor di luar organisasi yang mempengaruhi bagian-bagiannya, *Persuasiveness* adalah kemampuan untuk menggunakan gaya dan metoda interpersonal yang tepat dalam berkomunikasi untuk mencapai persetujuan

terhadap ide, rencana, aktivitas atau produk dari orang lain, *Decisiveness* adalah kemampuan untuk mengambil keputusan, melakukan tindakan dalam keadaan apapun, *Delegation* adalah kemampuan untuk memanfaatkan bawahan secara efektif; memberikan tanggung jawab dan pengambilan keputusan yang dapat dilakukan oleh bawahan yang tepat, *Judgement* adalah kemampuan untuk mengembangkan berbagai alternatif tindakan logis yang bersumber dari informasi dalam mencapai tujuan; bertindak atas dasar kemauan sendiri; mengambil tindakan untuk mencapai sasaran yang didasarkan terhadap apa yang seharusnya dilakukan, *Initiative* adalah kemampuan untuk secara aktif mempengaruhi berbagai situasi dalam mencapai tujuan; bertindak atas dasar kemauan sendiri; mengambil tindakan untuk mencapai sasaran yang didasarkan terhadap apa yang seharusnya dilakukan *Developing Organizational Talent* adalah kemampuan untuk mengembangkan berbagai kemampuan dan kompetensi bawahan melalui training dan pengembangan yang dikaitkan dengan pekerjaan saat ini atau yang akan datang, *Adaptability* adalah kemampuan untuk memelihara efektivitas tingkah laku atas lingkungan, tugas, tanggung jawab yang berbeda, atau dalam berhubungan dengan berbagai tipe orang, *Oral Presentation* adalah kemampuan untuk secara aktif mengekspresikan ide-ide atau tugas-tugas kepada seseorang atau kelompok dalam presentasi yang telah dipersiapkan sebelumnya, *Written Communication* adalah kemampuan untuk mengekspresikan ide-ide dalam bentuk tulisan yang jelas, termasuk didalamnya tata bahasa, organisasi dan struktur, *Negotiation* adalah kemampuan untuk memperoleh kesepakatan bersama dalam bentuk keputusan maupun langkah-langkah tindakan yang harus diambil dari orang-orang berlatar belakang kepentingan yang berbeda-beda, *Tolerance for*

Stress adalah kemampuan untuk mempertahankan stabilitas unjuk kerja dari tekanan (waktu dan posisi), *Ability to Learn* adalah kemampuan untuk menyusun dan menerapkan informasi-informasi baru ke dalam pekerjaan pada suatu kurun waktu tertentu, *Impact* adalah kemampuan untuk menunjukkan kesan pertama yang baik; mendapatkan perhatian dan penghargaan; menunjukkan rasa percaya diri, *Sensitivity* adalah kemampuan untuk mengambil tindakan-tindakan dengan mempertimbangkan perasaan dan kebutuhan orang lain, *Job Motivation* adalah kemampuan untuk menghubungkan antara besarnya kegiatan dan tanggung jawab yang terdapat dalam pekerjaan dengan kepuasan yang didapat dari kegiatan dan tanggung jawab tersebut, *Technical/Professional Knowledge* adalah kemampuan untuk memahami dan menguasai keterampilan teknis yang tidak dapat dengan mudah dipelajari dalam pekerjaan. Berdasarkan 24 *General Competency* tersebut akan disusun menjadi suatu model kompetensi bagi Kepala Proyek PT "X" yang disesuaikan dengan visi, misi, serta orientasi proses bisnis PT "X" serta tanggung jawab, tugas-tugas, dan wewenang dari seorang Kepala Proyek.

Kuesioner kompetensi DDI ini akan diberikan kepada seluruh Kepala Proyek PT "X" Bandung, dan kepada Atasan serta para Bawahannya sebagai data validasi. Jika ada kompetensi yang nilai rata-ratanya berkisar antara 5 - 7, maka kompetensi-kompetensi tersebut akan dimasukkan menjadi Model Kompetensi. Proses validasi dilakukan dengan menggunakan sistem 360° yaitu membandingkan data responden (Kepala Proyek) dengan data dari atasan dan bawahan. Validasi dilakukan terhadap Atasan karena dalam penetapan kompetensi dibutuhkan persetujuan dari pihak manajemen puncak yaitu individu atau kelompok yang mengetahui dengan pasti visi, misi, serta orientasi proses bisnis

perusahaan serta tanggung jawab, tugas-tugas, dan wewenang seorang Kepala Proyek (Spencer & Spencer, 1993).



Bagan 1.5. Kerangka Pikir

1.6. Asumsi

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menarik asumsi sebagai berikut:

1. Kepala Proyek, Atasan, dan Bawahannya mengetahui dan memahami *job description* Kepala Proyek.
2. Kompetensi-kompetensi yang diperoleh dari hasil perhitungan dikumpulkan menjadi Model Kompetensi.