BAB IV
ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Pelaksanaan Penilaian Kompetensi Karyawan

Adapun langkah-langkah proses pengelolaan Penilaian Kompetensi Individu yang diangani oleh unit *Competency Development* pada bagian *Human Resourch* 00 PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Bandung (Telkom) terdiri dari :

a. Perencanaan

Berikut perencanaan pengelolaan penilaian kompetensi individu pada Telkom dengan beberapa tahap yang diaplikasikan, yaitu :

1. Pengelolaan SDM berdasarkan kompetensi dikembangkan dengan menggunakan pendekatan 2 kelompok kompetensi yaitu:
   - *Core competency*, dan
   - *Specific Competency* yang terdiri dari :
     a. *Personal quality*
     b. Keterampilan dan pengetahuan
2. *Core competency* dijabarkan berdasarkan inti bisnis perusahaan dan misi perusahaan yang difokuskan dan diberlakukan untuk seluruh karyawan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Setiap posisi atau jabatan memiliki persyaratan kompetensi spesifik yang dirinci berdasarkan kebutuhan untuk melaksanakan tugas dan peran posisi atau jabatan dan uraian pekerjaan.
4. *Specific competency* adalah kompetensi-kompetensi yang lebih mencerminkan keterampilan dan pengetahuan yang dipersyaratkan pekerjaan tertentu.

b. *Key Indicator*

Adapun key indicator penilaian kompetensi yang ditetapkan Telkom yaitu :

1. Setiap kompetensi yang digunakan untuk penilaian kompetensi karyawan mempunyai definisi secara rinci sebagaimana dimaksud dalam buku *Directory Competency*.

   Dari definisi masing-masing kompetensi dijabarkan key indicator/behavior secara rinci setiap level yang disesuaikan dengan bisnis perusahaan sebagaimana dimaksud dalam buku *Directory Competency*. Contoh isi dari buku *Directory Competecy* adalah :

a) Kemampuan Merencanakan, mengevaluasi dan mengembangkan sistem penilaian kompetensi perusahaan.

Tabel 4.1. *Competency Measurement Management*

PL	Key Indicators
1	Mampu memahami konsep dasar dan proses kerja competency measure ment.
2	Mampu mengidentifikasi kritikal faktor termasuk hal-hal yang perlu dipersiapkan dalam kompetency measurement.
3	Mampu melaksanakan dan mengkordinasikan pengumpulan data dalam kompetency measurement.
4	Mampu menganalisa metoda, tools dan memberikan masukan untuk perbaikan metoda competency measurement.
5	Mampu merumuskan perbaikan dan pengembangan metoda competency measurement.
6	Mampu mengembangkan sistem dan kebijakan kompetency measurement baru yang terintegrasi dengan proses-proses SDM lainnya.

Sumber : Directory Competency 2012 HR area 00 PT. Telekomunikasi Indonesia,tbk Bandung

b) Kemampuan mengembangkan dan mengelola program-program pengembangan kompetensi fungsional sesuai dengan kebutuhan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan.

Tabel 4.2. *Competency Development Process*

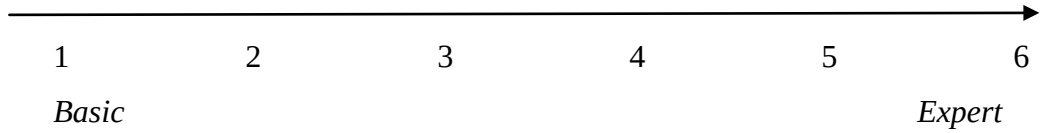
PL	Key Indicators
1	Memahami konsep dasar pengembangan SDM.
2	Mampu menjelaskan arti penting pengembangan SDM bagi perusahaan.
3	Mampu menerapkan program pengembangan SDM dalam rangka efektivitas perusahaan.
4	Mampu mengidentifikasi celah kompetensi dan menyusun program pembangkitan kompetensi.
5	Mampu memadukan berbagai metode pengembangan SDM dalam satuan sistem pengembangan kompetensi.
6	Mampu mengevaluasi sistem pengembangan kompetensi dan mampu merekomendasikan perubahan perbaikannya.

Sumber : Directory Competency 2012 HR area 00 PT. Telekomunikasi Indonesia,tbk Bandung

c. *Proficiency Level*

Berikut penjelasan tentang *Proficiency Level* (PL) yang berperan dalam penilaian kompetensi yaitu :

1. *Proficiency Level* adalah tingkat penguasaan kompetensi yang disyaratkan pada posisi sesuai dengan tuntutan pekerjaanya.
2. Model *Proficiency Lavel* pada *Skill* dan *Knowledge* menggunakan 6 (enam) *level*, dimana masing-masing *level* mempunyai *key indicator* yang menggunakan tingkat kemampuan yang dipersyaratkan sesuai *job level* sebagai berikut :



3. *Proficiency level* 1 (basic) untuk *Skill* dan *Knowledge* dipersyaratkan bagi pekerjaan-pekerjaan di *level* pelaksana.

4. Model *Proficiency Level* menggunakan 6 (enam) *level*, dimana *behavior* disusun dengan menggunakan konsep *Bloom's Taxonomy* mengandung kemampuan kognitif atau afektif atau psikomotorik atau kombinasi dari ketiga aspek tersebut.
5. Penentuan *Proficiency Level* didasarkan pada tuntutan pekerjaan pada posisinya.
6. Selanjutnya, *Proficiency Level* yang disyaratkan meningkat semakin tinggi sesuai dengan job *level* 1 sampai dengan level 6.

d. Penentuan Kompetensi

Berikut penentuan-penentuan dalam pelaksanaan penilaian kompetensi karyawan :

1. Penentuan kompetensi dilakukan dengan mempertimbangkan perbedaan tuntutan kompetensi pada tiap job, semakin tinggi posisi semakin besar peran, lingkup, dan tanggung jawabnya.
2. Persyaratan kompetensi dan *Proficiency level* antar satu job atau posisi dengan job atau posisi lainnya bisa bervariasi.
3. Pemetaan *Specific Competency* kelompok *Skill & Knowledge* dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:
   a. Penentuan kebutuhan kompetensi berikut Proficiency Level dari posisi-posisi ditetapkan melalui expert panel.
   b. Pelaksanaan pemetaan melalui tahapan sebagai berikut:
   c. Identifikasi posisi-posisi *Bencmark*, posisi *Bencmark* adalah posisi yang akan dipergunakan sebagai standar acuan penetapan persyaratan kompetensi dan *ProficiencyLevel*-nya yang diambil dari posisi-posisi di middle level.
   d. Analisa tugas dan aktivitas pada posisi-posisi tersebut dan *key result* area atau *key success faktosr*-nya.
   e. Identifikasi persyaratan kompetensi untuk tiap posisi tersebut yang dapat mendukung keberhasilan dan pemangku jabatan posisi tersebut.

f. Tetapkan *Proficiency Level* yang sesuai dari kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan.

4. Standarisasi pemetaan kompetensi (mapping kompetensi) untuk penilaian kompetensi setiap posisi/individu berdasarkan kompetensi pada Distinc Job Manual (DJM) dengan ketentuan:
   a. Suluruh *Core Competencies* menjadi aspek penilaian pada semua posisi.
   b. Personal *Qualities* dinilai minimum 3 dan maksimum 6 kompetensi pada semua posisi.
   c. *Skill Knowledge* dinilai minimum 3 dan maksimum 6 kompetensi pada semua posisi kecuali untuk karyawan kelas khusus, kelas pengembangan dan karyawan yang dipekerjakan di perushaan afiliasi.
   d. Karyawan kelas khusus, kelas pengembangan dan karyawan yang dipekerjakan di perushaan afiliasi tidak dinilai pada aspek *Skill Knowledge*.
5. Perubahan standarisasi pemetaan kompetensi disesuaikan dengan perubahan organisasi dan DJM yang telah disusun.

e. Skala Penilaian

Adapun skala penilaian dalam Peraturan Direksi 2012 PT Telekomunikasi Indonesia PD 206 untuk melakukan penilaian kompetensi karyawan pada HR 00 yang diterapkan sebagai berikut :

1. Setiap *key indicator* pada masing-masing kompetensi dinilai dengan skala penilaian sebagai berikut:

Sangat kurang	Kurang memadai	Memadai	Diatas memadai	Istimewa

2. Berikut tabel deskripsi penilaian beserta keterangan berdasarkan besaran nilainya :

Tabel 4.3. Deskripsi Skala Penilaian

Skala penilaian	Skor/nilai	Keterangan
Sangat kurang	-2	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya jauh dibawah key indicator yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan
Kurang memadai	-1	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya dibawah key indicator yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan
Memadai	0	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya sesuai key indicator yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan
Diatas memadai	+1	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya diatas key indicator yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan
Istimewa	+2	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya **jauh diatas** key indicator yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan

Sumber : Peraturan Direksi 2012 PT Telekomunikasi Indonesia PD 206

f. *Assessor*, *Asessee* dan Bobot Penilaian

Berikut penjelasan *Assessor* (penilai) dan *Asessee* (yang dinilai) beserta bobot penilaiannya :

1. Karyawan dapat dinilai oleh para penilaia di suatu tempat kerja apabila karyawan yang bersangkutan telah bekerja minimal 3 bulan di unit yang bersngkutan . apabila kurang dari 3 bulan, maka penilaian dilakukan oleh para penilai di unit kerja yang lama.
2. Karyawan yang dinilai adalah seluruh karyawan tetap pada tanggal cut off tahun berjalan atau pada tanggal lain yang akan ditetapkan kemudian oleh Direktur SDM, kecuali:
3. Tanggal cut off adalah selambatnya 1 September tahun berjalan dan selanjutnya ditetapkan melalui Nota Direktur SDM sesuai dengan kondisi organisasi, kesiapan dan keperluan data.

4. Bagi karyawan yang saat tanggal cut off sedang menjalani MPP dan MPP dipercepat, untuk keperluan perhitungan penyesuaian Tunjangan Dasar tahunan, maka nilai kompetensi yang bersangkutan diambil dari nilai di tahun terakhir masa aktif yang dimiliki yang bersangkutan.
5. Bagi karyawan yang saat tanggal cut off sedang menjalani pendidikan atas inisiatif perusahaan atau mandiri dengan mengambil cuti pendidikan, maka nilai kinerja dan performansinya ditetapkan dari hasil konversi dari IP kumulatif-nya sebagaimana diatur dalam lampiran IX keputusan ini.
6. Bagi karyawan dengan status dipekerjakan, penilai kompetensinya dilakukan dengan menilai *Core Competencies* dan personal *Quality*, dengan syarat kompetensi dan *Assessor-assessor* ditetapkan oleh Sekretariat Perusahaan.
7. Penilaian dilakukan berdasarkan posisi yang dipangkunya multirater (360 derajat). Setiap karyawan dinilai oleh 4 unsur penilai (*assessor*), yaitu atasan bawahan langsung, sejawat (*peer*) dan diri sendiri (*self*).
8. Jumlah *Assessor* untuk penilaian kompetensi yang sudah ditentukan.
9. Penyusunan assessor-asesee dilakuka oleh HR area terkait berkoordinasi dengan manajemen lini unit, disusun berdasarkan peta peran, kedekatan fungsi dan hubungan kerja serta beban penilaian.
10. Para *Assessor* menilai Kompetensi Asessee dengan pengaturan sebagai berikut :
    a. Atasan I, Atasan II dan Self menilai *Core Competency*, Personal *Quality* dan *Skill Knowledge*
    b. Peer dan Bawahan tidak menilai *Skill Knowledge*, melainkan hanya menilai *Core Competency* dan *Personal Quality*
    c. Bobot penilaian untuk *Skill Know ledge* diatur sama untuk semua posisi yang ada, yakni :
       - Atasan I : 60%
       - Atasan II : 30%
       - Diri sendiri (self) : 10%

Untuk karyawan yang hanya memiliki 1 (satu) orang *Assessor* Atasan, maka bobot penilaian *Skill Knowledge* dari atasan diatur sebesar 90% dan diri sendiri 10%.

g. Bukti Pemberian Nilai K1&K2

Adapun bukti-bukti atas pemberian nilai kompetensi adalah sebagai berikut :

a. Bikti yang dibutuhkan untuk mendapatkan K1

a. Pernah mendapatkan P1 minimal 1 kali dalam 2 tahun terakhir , dan;
b. Mendapatkan penghargaan terkait bidang tugasnya di tahun terakhir atau pernah membuat kampiun di *knowledge* management yang telah di *approved* oleh tim *expert* di tahun terkahir, dan;
c. Pernah LULUS dengan rangking 5 terbaik dalam mengikuti program learning atau *E-learning* sesuai dengan job stream & level posisi.

b. Bukti yang dibutuhkan untuk mendapatkan K2

a. Pernah mendapatkan P2 minimal 1 kali dalam 2 tahun terakhir, atau;
b. Mendapatkan peghargaan terkait bidang tugasnya di tahun terakhir, atau;
c. Pernah membuat kampiun di *knowledge* management yang telah di *approve* oleh tim *expert* di tahun terakhir, atau;
d. Pernah LULUS dengan rangking 5 terbaik dalam mengikuti program learning atau *E-learning* sesuai dengan job *stream & level* posisi.

4.2 Pengaturan Rating dan Nilai Kompetensi

a. Adapun rating dan nilai kompetensi beserta besaran nilainya sebagai berikut :.

Tabel 4.4. *Personal Quality*

Rating	Skor
Sangat memadai	+2
Memadai	+0.67
Kurang memadai	-0.67
Sangat kurang memadai	-2

Sumber : Peraturan Direksi 2012 PT Telekomunikasi Indonesia PD 206