

# **PENERAPAN *PEOPLE CMM* UNTUK ANALISIS KOMPETENSI TENAGA KERJA DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR**

**Dedi Setiawan**

*Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik  
Universitas Nurtanio Bandung*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini mengkaji tentang penerapan *People CMM* untuk analisis kompetensi tenaga kerja pada perusahaan manufaktur. Adapun tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi model analisis kompetensi tenaga kerja yang diperlukan untuk menjalankan aktivitas bisnis sehingga model analisis kompetensi tersebut dapat digunakan dan dikembangkan sebagai basis praktik tenaga kerja. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan metode *descriptive survey*. Data yang digunakan adalah data primer (kuesioner) dan data sekunder. Penelitian ini dilaksanakan dengan melibatkan 70 responden yang bekerja di perusahaan manufaktur. Data yang terkumpul diolah dengan bantuan *software* SPSS untuk menguji reliabilitas, validitas, dan analisis faktor. Sedangkan untuk menguji besar pengaruh di antara variabel-variabel penelitian digunakan *software* LISREL.

Hasil penelitian menemukan bahwa model analisis kompetensi tenaga kerja yang telah dilaksanakan di perusahaan manufaktur tersebut terdiri dari: pendefinisian dan pemutakhiran kompetensi tenaga kerja, penciptaan dan pemeliharaan proses kerja yang digunakan dalam setiap kompetensi tenaga kerja, dan pelembagaan praktik-praktik kompetensi tenaga kerja. Secara keseluruhan, kontribusi terbesar dalam analisis kompetensi tenaga kerja di perusahaan manufaktur ditentukan oleh kapabilitas perusahaan untuk menjalankan setiap kompetensi tenaga kerja, yang diikuti oleh penciptaan dan pemeliharaan proses kerja yang digunakan dalam setiap kompetensi tenaga kerja, dan terakhir pelembagaan praktik analisis kompetensi untuk memastikan bahwa kompetensi tersebut dilaksanakan sebagaimana ditentukan proses organisasi/perusahaan.

**Kata kunci:** kompetensi, mesin industri dan jasa, *descriptive survey*, perusahaan manufaktur.

## **ABSTRACT**

This study examines the application of *People CMM* for labor competency analysis in manufacturing companies. The purpose of this study is to identify the labor competency analysis model needed to carry out business activities so that the competency analysis model can be used and developed as a basis for labor practice. The type of research used is descriptive research with descriptive survey method. The data used are primary data (questionnaire) and secondary data. This research was carried out by involving 70 respondents who worked in manufacturing companies. The collected data is processed with the help of SPSS software to test reliability, validity, and factor analysis. Whereas to test the influence of the research variables used LISREL software.

The results of the study found that the labor competency analysis model that had been carried out in the manufacturing company consisted of: defining and updating workforce competencies, creating and maintaining work processes used in each workforce competency, and institutionalizing labor competency practices. Overall, the biggest contribution in the

analysis of labor competencies in manufacturing companies is determined by the company's capability to carry out every workforce competency, followed by the creation and maintenance of work processes used in each workforce competency, and finally institutionalization of competency analysis practices to ensure that competency it is carried out as determined by the organization / company process.

**Keywords:** competence, industrial machinery and services, descriptive survey, manufacturing company.

## PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia (SDM) atau tenaga kerja merupakan faktor strategik sebagai motor penggerak organisasi/perusahaan dalam persaingan bisnis di era globalisasi saat ini. Untuk memenangkan persaingan, pengelolaan perusahaan harus mengalami perubahan paradigma dari berbasis sumberdaya (*resource-based approach*) menjadi berbasis kompetensi (*competency-based approach*). Fokus perubahan ini terletak pada upaya pemberdayaan kompetensi SDM, yaitu SDM yang dibutuhkan saat ini dipersyaratkan memiliki kompetensi tinggi dan spesifik terutama yang berhubungan dengan kemajuan teknologi sebagai landasan operasional dalam menjalankan proses bisnis di perusahaan. Dalam kaitan ini, perusahaan dituntut mampu menggunakan praktik pengelolaan SDM secara efektif dengan cara selalu meningkatkan kompetensi SDM sehingga mampu menghasilkan kinerja sesuai dengan tujuan perusahaan dalam rangka implementasi visi dan misi perusahaan. Menurut Mitrani, Dalziel, dan Fitt seperti dikemukakan Surya Dharma (Preffer, 2002:105), beberapa praktik pengelolaan SDM yang efektif telah dikembangkan di Eropa seperti dilakukan oleh lembaga konsultan HAY sebagai berikut: mengidentifikasi *skill* dan kualitas SDM yang serasi dengan tuntutan lingkungan, memilih SDM yang memiliki kinerja tinggi dan potensial, berusaha memenuhi kebutuhan individu dan organisasi, menilai kinerja dan keahlian SDM, memberi kompensasi yang memadai kepada tenaga terampil dan memiliki keahlian, membangun lingkungan kerja yang baik,

dan meningkatkan motivasi untuk perbaikan kinerja. Praktik-praktik pengelolaan SDM tersebut menunjukkan adanya perubahan paradigma yang menggambarkan kekuatan interaksi antara organisasi dan SDM sebagai fokus perhatian manajemen organisasi/perusahaan.

Ditinjau dari sudut pandang organisasi, di masa depan terdapat kecenderungan bahwa organisasi akan bersifat datar (*flat*) dan ramping (*lean*). Sehingga informasi akan mudah diterima oleh setiap individu dalam organisasi tersebut. Implikasi lain dari organisasi ini adalah individu melakukan aktivitas dalam organisasi tanpa ikatan kaku dengan hirarki manajemen, sehingga misi organisasi secara keseluruhan akan mudah tercapai melalui unit-unit organisasi. Agar organisasi di masa depan dapat mencapai keberhasilan, maka harus memiliki empat faktor kunci, yaitu: misi (*mission*), kompetensi (*competence*), informasi (*information*), dan budaya (*culture*). Organisasi di masa depan perlu memiliki rumusan misi yang jelas dan untuk mencapainya dibutuhkan SDM yang mengetahui apa yang harus dilakukannya (kompeten) serta membutuhkan informasi yang lengkap dan akurat. Gabungan antara misi, kompetensi, dan informasi yang tumbuh dan berkembang dalam sistem kehidupan organisasi/perusahaan sehari-hari pada akhirnya akan mengkrystal membentuk budaya organisasi/perusahaan.

Ditinjau dari sudut pandang SDM, SDM dalam organisasi/perusahaan harus mampu berperan sebagai pekerja berbasis pengetahuan (*knowledge workers*) dan tanggap terhadap informasi (*infosense*).

Dengan demikian, tuntutan SDM yang mempunyai kompetensi dalam menjalankan peran tersebut menjadi kebutuhan utama bagi perusahaan. Persoalan yang muncul adalah bagaimana cara meningkatkan kompetensi SDM sesuai dengan yang diharapkan sejalan dengan pertumbuhan dinamika perusahaan. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk meningkatkan kompetensi SDM adalah *People Capability Maturity Model (People CMM)*, yakni merupakan alat (*tool*) yang membantu keberhasilan menyelesaikan isu-isu kritis yang berhubungan dengan SDM dalam organisasi/perusahaan. *People CMM* merupakan fondasi model praktik-praktik terbaik untuk pengelolaan dan pengembangan tenaga kerja (*workforce*) suatu organisasi/perusahaan. Dengan pendekatan *People CMM*, organisasi/perusahaan dapat meningkatkan prosesnya untuk mengelola dan mengembangkan tenaga kerjanya melalui pengkarakterisasian kedewasaan (*maturity*) dari praktik-praktik tenaga kerja, menciptakan program pengembangan tenaga kerja secara kontinu, mengatur prioritas tindakan peningkatan, mengintegrasikan pengembangan tenaga kerja dengan peningkatan proses, dan menciptakan budaya yang unggul (Curtis et al, 2002:xii).

Menurut Hefley (Johny Rusdiyanto, 2002:524), *People CMM* telah berhasil diterapkan di perusahaan-perusahaan terkenal dunia seperti IBM, Hewlet Packard, dan NASA dengan tingkat keberhasilan yang tinggi bahkan pendekatan ini ternyata tidak hanya berhasil digunakan oleh perusahaan besar saja tetapi perusahaan kecil dan menengah dapat menggunakan model ini dengan tingkat relevansi tinggi karena memiliki tingkat adaptasi dan kemudahan yang efektif sejalan dengan pertumbuhan perusahaan. Memperhatikan keberadaan perusahaan-perusahaan di Indonesia dalam konteks persaingan bisnis global, maka setiap perusahaan tersebut dituntut dapat

meningkatkan kompetensi SDM-nya agar mampu menjadi tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan persaingan bisnis global. Peningkatan kompetensi SDM selain dapat memperkuat posisi bersaing perusahaan dalam persaingan bisnis global juga merupakan faktor determinan kapabilitas pengelolaan sumberdaya perusahaan sehingga terbentuk kompetensi inti (*core competency*) atau *distinctive competency*, yaitu serangkaian kekuatan unik yang memungkinkan suatu organisasi meraih tingkat efisiensi, kualitas, inovasi atau respon pelanggan, yang secara keseluruhan menciptakan nilai superior dan keunggulan bersaing (Hill and Jones, 2001:137).

Pada umumnya perusahaan manufaktur melaksanakan kegiatan usaha yang meliputi desain dan pengembangan, rekayasa, perakitan dan fabrikasi serta perawatan. Untuk mendukung kegiatan usaha tersebut dipekerjakan tenaga-tenaga atau SDM profesional yang memiliki kompetensi khusus dibidang teknologi, metalurgi, dan pemesinan. SDM ini biasanya tersebar pada berbagai divisi dalam struktur organisasi perusahaan. Pengembangan SDM di perusahaan manufaktur merujuk pada penerapan konsep manajemen berbasis kompetensi yang mengintegrasikan semua kebijakan dibidang karir, pelatihan, rekrutmen, penilaian prestasi kerja, dan lain-lain. Agar perusahaan manufaktur dapat mempertahankan kompetensinya dan mampu menghadapi persaingan bisnis global, maka perlu memperhatikan peningkatan kompetensi SDM menggunakan pendekatan *People CMM*. Peningkatan kompetensi SDM tersebut diawali dengan melakukan analisis kompetensi dari SDM yang ada saat ini untuk mengidentifikasi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan proses (*process ability*) yang diperlukan untuk menjalankan aktivitas bisnis di perusahaan, sehingga pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan proses tersebut dapat

digunakan dan dikembangkan sebagai dasar praktik-praktik tenaga kerja. Untuk mengetahui bentuk ideal analisis kompetensi SDM pada perusahaan manufaktur berdasarkan pendekatan *People CMM* maka perlu dilakukan penelitian.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah mengidentifikasi model analisis kompetensi tenaga kerja yang diperlukan untuk menjalankan aktivitas bisnis di perusahaan manufaktur sehingga model analisis kompetensi tersebut dapat digunakan dan dikembangkan sebagai basis praktik ketenagakerjaan. Selain itu, secara khusus penelitian ini bertujuan untuk: (1) mempelajari pendefinisian dan pemutakhiran kompetensi tenaga kerja yang diperlukan untuk menjalankan aktivitas bisnis di perusahaan manufaktur, (2) mengetahui dan memahami pembuatan atau penciptaan proses-proses kerja yang digunakan pada setiap kompetensi tenaga kerja di perusahaan manufaktur, (3) mempelajari karakteristik organisasi untuk mengelola bidang pekerjaan dalam menjalankan kapabilitasnya pada setiap kompetensi tenaga kerja, (4) mengetahui dan memahami institusionalisasi atau pelebagaan praktik-praktik analisis kompetensi yang dilaksanakan di perusahaan manufaktur untuk memastikan bahwa praktik-praktik tersebut dijalankan sebagai ketentuan proses organisasi/perusahaan.

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini adalah memberikan kontribusi pemikiran untuk pemecahan masalah terkait dengan penerapan konsep *People CMM* sebagai alternatif metode atau pendekatan dalam menganalisis kompetensi tenaga kerja (SDM), dan menganalisis kompetensi tenaga kerja (SDM) yang diperlukan untuk menjalankan aktivitas bisnis di perusahaan manufaktur, sehingga analisis kompetensi tersebut dapat digunakan dan dikembangkan sebagai basis praktik ketenagakerjaan.

## MATERI DAN METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada SDM atau tenaga kerja yang bekerja di perusahaan manufaktur. Sebagai sampel penelitian yang berjumlah 70 orang. Dalam terminologi *People CMM*, yang dimaksud dengan sumberdaya manusia (*human resources*) adalah: “*the collection of individuals (both managers and staff) comprising unit(s) within organization that focuses on devising practical, effective ways to manage employer-employee relations* atau kumpulan individu baik manajer maupun staf pada unit-unit dalam organisasi yang memiliki fokus pemikiran-pemikiran praktis dan cara-cara efektif untuk mengelola hubungan majikan-pekerja atau atasan-bawahan.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disebar kepada 70 orang responden yang terdiri atas pekerja-pekerja dengan jabatan struktural dan fungsional. Instrumen penelitian (kuesioner) disusun dengan mengadopsi dari beberapa penelitian sebelumnya dan beberapa item pernyataan kuesioner yang dikembangkan oleh peneliti. Secara keseluruhan item pernyataan kuesioner dalam penelitian ini berjumlah 76 item. Penyusunan kuesioner menggunakan tabel spesifikasi dan kisi-kisi, yaitu tabel yang menjelaskan keseluruhan isi dan alat ukur. Penyusunannya dimulai dengan penentuan definisi konstruk, yaitu konsep teori yang dinyatakan dalam model penelitian. Selanjutnya dilakukan tahap penentuan definisi operasional yang menggambarkan konsep operasional dari variabel yang akan diukur diikuti dengan penentuan dimensi, yaitu pengkategorian perilaku, karakteristik atau sifat yang akan diukur. Akhirnya setelah dimensi yang akan diukur ditentukan maka dilakukan penjabaran dari setiap dimensi tersebut menjadi elemen-elemen yang merupakan item-item penggambaran dimensi konsep yang dapat diukur secara langsung. Data empirik yang telah terkumpul dari respon

dalam kuesioner yang disebarakan diolah menggunakan *Software Package for Social Science* (SPSS) untuk analisis item dan konsistensi alat ukur. Sedangkan untuk analisis validitas konstruk digunakan *software Linear Structural Relationship* (LISREL).

Untuk mengetahui kualitas kuesioner sebagai alat ukur dilakukan uji coba. Tingkat kualitas kuesioner diukur berdasarkan analisis kualitas item, tingkat reliabilitas dan validitas. Analisis item dilakukan dengan cara menentukan daya pembeda item (*item discriminability*) menggunakan koefisien korelasi Pearson dengan kriteria membuang atau memperbaiki item pernyataan yang memiliki koefisien korelasi kurang dari 0,20. Pengukuran tingkat reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik perhitungan Koefisien Alpha Cronbach dengan kisaran nilai antara 0,0 sampai 1,0. Semakin besar nilai alpha Cronbach maka alat ukur tersebut dinyatakan semakin andal (*reliable*). Sedangkan tingkat validitas diukur menggunakan pengujian validitas konstruk dengan kriteria bahwa validitas alat ukur dianggap cukup baik bila mencapai koefisien validitas antara 0,30 sampai 0,40.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan perhitungan koefisien korelasi setiap item pernyataan kuesioner terhadap masing-masing variabel laten yang terdiri atas:

**Goal 1** : mendefinisikan dan memutakhirkan kompetensi tenaga kerja yang diperlukan untuk menjalankan aktivitas bisnis organisasi.

**Goal 2** : menciptakan dan memelihara proses kerja yang digunakan dalam setiap kompetensi tenaga kerja.

**Goal 3** : menempatkan kapabilitas organisasi pada setiap kompetensi tenaga kerja.

**Goal 4** : melembagakan untuk meyakinkan bahwa praktik-praktik analisis kompetensi dijalankan sebagai proses organisasi yang telah ditentukan.

menggunakan persamaan Pearson dapat diketahui bahwa semua item pernyataan kuesioner dalam penelitian ini memiliki koefisien korelasi lebih besar dari 0,30, yakni berada pada kisaran nilai 0,3756 sampai 0,7941 dengan rerata (*mean*) sebesar 0,6156. Menurut kriteria Guilford, maka item-item pernyataan kuesioner dalam penelitian ini terkategori berkualitas sedang dalam mempresentasikan variabel latennya. Sedangkan ditinjau dari nilai Keiser-Meyer-Olkin (KMO), keempat variabel laten dalam penelitian ini memiliki nilai di atas batas minimum = 0,50 yang menunjukkan tingkat kesesuaian sampel yang diambil. Selanjutnya, menurut nilai *Barlett's Test of Sphericity* (BTS) dan tingkat signifikansi dapat diketahui bahwa nilai BTS dalam penelitian ini sangat besar di atas 200.000 (kecuali variabel laten G2) dan tingkat signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa data hasil penelitian ini dianggap cukup baik dan dapat diolah pada tahap berikutnya menggunakan analisis faktor.

Ditinjau dari nilai determinan dapat diketahui bahwa semua variabel laten dalam penelitian ini memiliki nilai determinan yang terkategori kecil sehingga analisis data dalam penelitian ini dapat diteruskan ke tahap berikutnya. Implikasi lain dari nilai determinan yang kecil ini adalah terjadi korelasi yang cukup tinggi di antara variabel-variabel manifest pembentuk variabel laten dalam penelitian ini. Terkait dengan nilai eigen hasil pengolahan data dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa lima faktor dari variabel laten G1 dapat menggambarkan 71,67%, satu faktor dari variabel laten G2 dapat menggambarkan 63,03%, satu faktor dari variabel laten G3 dapat menggambarkan 67,94%, dan delapan faktor dari variabel laten G4 dapat menggambarkan 74,70%.

Tingkat keandalan alat ukur yang

digunakan dalam penelitian ini diukur menggunakan nilai alpha Cronbach yang berada pada kisaran 0,8502 – 0,9676.

Analisis faktor variabel laten G1 menghasilkan pengelompokan item pernyataan yang terdiri atas: *Specific Practice* 1 (SP1), *Specific Practice* 2 (SP2), *Specific Practice* 3 (SP3), *Specific Practice* 4 (SP4), dan *Specific Practice* 5 (SP5). SP1 menyatakan persepsi responden tentang penggunaan metode analisis kompetensi dan pengekstraksian tingkat kompetensi tenaga kerja, SP2 menyatakan persepsi responden tentang penggunaan deskripsi kompetensi sebagai pedoman pelaksanaan kerja, SP3 menyatakan persepsi responden tentang dilakukannya perubahan (pembuangan atau penambahan) deskripsi kompetensi sesuai dengan kriteria standar perusahaan berdasarkan hasil analisis ulang. SP4 menyatakan persepsi responden tentang pemutakhiran deskripsi kompetensi berdasarkan analisis khusus yang melibatkan para ahli. SP5 menyatakan tentang pendokumentasian dan pemeliharaan serta pengawasan deskripsi kompetensi.

Analisis faktor variabel laten G2 menghasilkan pengelompokan item pernyataan *Specific Practice* 6 (SP6) yang menyatakan persepsi responden tentang: (1) kapabilitas perusahaan untuk mendefinisikan, mendokumentasikan, dan memelihara kompetensi serta memutakhirkan proses berbasis kompetensi, dan (2) penyediaan dan pemeliharaan informasi proses berbasis kompetensi serta informasi penggunaan dan kinerja proses berbasis kompetensi.

Analisis faktor variabel laten G3 menghasilkan pengelompokan item pernyataan *Specific Practice* 7 (SP7), *Specific Practice* 8 (SP8), dan *Specific Practice* 9 (SP9). SP7 menyatakan persepsi responden tentang spesifikasi, validasi dan audit atas deskripsi dan informasi kompetensi. SP8 menyatakan persepsi responden validasi untuk memutakhirkan informasi kompetensi.

SP9 menyatakan persepsi responden tentang penggunaan sumberdaya dalam rangka pemutakhiran informasi kompetensi.

Analisis faktor variabel laten G4 menghasilkan pengelompokan item pernyataan yang terdiri atas: *Specific Practice* 10 (SP10), *Specific Practice* 11 (SP11), *Specific Practice* 12 (SP12), *Specific Practice* 13 (SP13), *Specific Practice* 14 (SP14), dan *Specific Practice* 15 (SP15). SP10 menyatakan persepsi responden tentang verifikasi analisis kompetensi yang meliputi penilaian dan audit atas deskripsi serta informasi kompetensi. SP11 menyatakan persepsi responden tentang landasan hukum, penilaian kecenderungan dan keyakinan atas analisis kompetensi. SP12 menyatakan persepsi responden tentang melakukan koordinasi, menyimpan dan memelihara deskripsi serta informasi kompetensi. SP13 menyatakan persepsi responden tentang pemeliharaan dan revisi daftar kompetensi. SP14 menyatakan persepsi responden tentang sumberdaya dan dana untuk analisis kompetensi. SP15 menyatakan persepsi responden tentang landasan aktivitas analisis kompetensi. SP16 menyatakan persepsi responden tentang perumusan tujuan bisnis. SP17 menyatakan persepsi responden tentang penanganan hasil-hal yang tidak terpenuhi dalam analisis kompetensi.

Analisis hubungan antara variabel penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Pendefinisian dan pemutakhiran kompetensi tenaga kerja ditunjang oleh kontribusi terbesar dari *specific practice* tentang pendokumentasian dan pemeliharaan serta pengawasan atas deskripsi kompetensi yang diikuti oleh *specific practice* tentang penggunaan deskripsi kompetensi sebagai pedoman pelaksanaan kerja, *specific practice* tentang penggunaan metode analisis kompetensi dan pengekstraksian tingkat kompetensi, *specific practice* tentang dilakukannya perubahan (pembuangan atau

penambahan) deskripsi kompetensi sesuai dengan kriteria standar perusahaan berdasarkan hasil analisis ulang, dan terakhir *specific practice* tentang pemutakhiran deskripsi kompetensi berdasarkan analisis khusus yang melibatkan para ahli.

- b. Penciptaan dan pemeliharaan proses kerja yang digunakan dalam setiap kompetensi tenaga kerja ditunjang oleh kontribusi *specific practice* tentang: (1) kapabilitas perusahaan untuk mendefinisikan, dan memelihara kompetensi serta memutakhirkan proses berbasis kompetensi, dan (2) penyediaan dan pemeliharaan informasi proses berbasis kompetensi serta informasi penggunaan dan kinerja proses berbasis kompetensi.
- c. Untuk menjalankan kapabilitas dari setiap kompetensi tenaga kerja perlu ditunjang oleh kontribusi *specific practice* tentang spesifikasi, validasi dan audit atas deskripsi dan informasi kompetensi, validasi untuk memutakhirkan informasi kompetensi, dan penggunaan sumberdaya dalam rangka pemutakhiran informasi kompetensi.
- d. Pelembagaan praktik analisis kompetensi untuk memastikan bahwa kompetensi tersebut dilaksanakan sebagaimana ditentukan proses organisasi perlu ditunjang oleh kontribusi terbesar dari *specific practice* tentang pemeliharaan dan revisi daftar kompetensi yang diikuti oleh *specific practice* tentang perumusan tujuan bisnis, *specific practice* tentang landasan aktivitas analisis kompetensi, *specific practice* tentang penanganan hal-hal yang tidak terpenuhi dalam analisis kompetensi, *specific practice* tentang sumberdaya dan dana untuk analisis kompetensi,

*specific practice* tentang verifikasi analisis kompetensi yang meliputi penilaian dan audit atas deskripsi serta informasi kompetensi, *specific practice* tentang landasan hukum, penilaian kecenderungan dan keyakinan atas analisis kompetensi, dan terakhir *specific practice* tentang melakukan koordinasi, menyimpan dan memelihara deskripsi serta informasi kompetensi.

Hubungan setiap variabel laten sebagai model konstruk analisis kompetensi secara keseluruhan dalam penelitian ini memberikan gambaran bahwa analisis kompetensi SDM pada perusahaan perlu ditunjang oleh adanya kontribusi terbesar dari pencapaian organisasi dalam menjalankan kapabilitas pada setiap kompetensi tenaga kerja yang diikuti oleh pencapaian tercipta dan terpeliharanya proses kerja yang digunakan dalam setiap kompetensi tenaga kerja, pencapaian tentang pendefinisian dan pemutakhiran kompetensi tenaga kerja, dan terakhir pelembagaan praktik analisis kompetensi untuk memastikan bahwa kompetensi tersebut dilaksanakan sebagaimana ditentukan proses organisasi.

## SIMPULAN

Secara keseluruhan, kontribusi terbesar dalam analisis kompetensi SDM atau tenaga kerja pada suatu perusahaan/organisasi ditentukan oleh kapabilitas organisasi/perusahaan untuk menjalankan setiap kompetensi tenaga kerja, yang diikuti oleh penciptaan dan pemeliharaan proses kerja yang digunakan dalam setiap kompetensi tenaga kerja, dan terakhir pelembagaan praktik analisis kompetensi untuk memastikan bahwa kompetensi tersebut dilaksanakan sebagaimana ditentukan proses organisasi.

## REFERENSI

Preffer, Jeffrey et. al. (2002), "*Paradigma Baru Manajemen Sumberdaya*

*Manusia*", Edisi Kedua, Amara Books.

- Curtis, Bill (2001), *“Describing the Capability Maturity Model”*, Special Edition Measure.
- Rusdiyanto, Johny (2002), Percepatan Adaptasi Kompetensi SDM dalam Era Digital Economy berdasar Capability Maturity Model (CMM): Sebuah Telaah Pustaka, *Proceeding Simposium Nasional Bidang Ilmu Ekonomi, Akuntansi, dan Manajemen*, 523-531.
- Hill, Charles W.L. and Gareth R. Jones (2001), *“Strategic Management: An Integrated Approach”*, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company.