



**MENTERI KETENAGAKERJAAN
REPUBLIK INDONESIA**

**KEPUTUSAN MENTERI KETENAGAKERJAAN
REPUBLIK INDONESIA**

NOMOR 435 TAHUN 2015

TENTANG

**PENETAPAN JENJANG KUALIFIKASI NASIONAL INDONESIA
BIDANG MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI KETENAGAKERJAAN REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 9 ayat 1 Peraturan Presiden Indonesia Nomor 8 Tahun 2012 tentang Keputusan Menteri tentang Penetapan Jenjang Kualifikasi Nasional Indonesia Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4279);

2. Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 67, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4637);

3. Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 24);

4. Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2015 tentang Kementerian Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 19);

5. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 8 Tahun 2015 tentang Tata Cara Mempersiapkan Pembentukan Rancangan Undang-Undang, Rancangan Peraturan Pemerintah, dan Rancangan Peraturan Presiden serta Pembentukan Rancangan Peraturan Menteri di Kementerian Ketenagakerjaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 411);
6. Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 307 Tahun 2014 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Jasa Profesional, Ilmiah dan Teknis Golongan Pokok Kegiatan Kantor Pusat dan Konsultasi Manajemen Bidang Manajemen Sumberdaya Manusia;
7. Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 346 Tahun 2014 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Jasa Persewaan, Ketenagakerjaan, Agen Perjalanan dan Penunjang Usaha Lainnya Golongan Pokok Jasa Ketenagakerjaan Bidang Hubungan Industrial.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan :

- KESATU : Menetapkan jenjang kualifikasi nasional Indonesia bidang manajemen sumber daya manusia, sebagaimana tercantum dalam Lampiran Keputusan Menteri ini.
- KEDUA : Kualifikasi nasional Indonesia bidang manajemen sumber daya manusia sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU, meliputi:
- a. jenjang 3;
 - b. jenjang 4;
 - c. jenjang 5;
 - d. jenjang 6; dan
 - e. jenjang 7

KETIGA : Jenjang kualifikasi nasional Indonesia bidang manajemen sumber daya manusia sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA diterapkan untuk:

- a. pelaksanaan pendidikan atau pelatihan;
- b. pelaksanaan sertifikasi kompetensi;
- c. pengembangan sumber daya manusia; dan
- d. pengakuan kesetaraan kualifikasi.

KEEMPAT : Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 4 Desember 2015

MENTERI KETENAGAKERJAAN
REPUBLIK INDONESIA,



M. HANIF DHAKIRI

LAMPIRAN

KEPUTUSAN MENTERI KETENAGAKERJAAN
REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 435 TAHUN 2015

TENTANG

PENETAPAN DAN PENERAPAN KERANGKA
KUALIFIKASI NASIONAL INDONESIA BIDANG
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

KUALIFIKASI NASIONAL INDONESIA BIDANG
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA JENJANG 3, JENJANG 4,
JENJANG 5, JENJANG 6 DAN JENJANG 7

A. Bidang Pekerjaan Manajemen Sumber Daya Manusia Jenjang 3

1. Kodefikasi dan Kualifikasi

M7010001 Kualifikasi III Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia

2. Deskripsi Jenjang KKNi

Kualifikasi ini mencakup pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan di tingkat klerikal atau administrasi pada fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Kualifikasi di jenjang ini menuntut kemampuan dan keahlian untuk memberikan dukungan klerikal dan administrasi dengan menerapkan kaidah-kaidah yang bersifat umum dan beberapa aspek konseptual serta melibatkan ketrampilan untuk memilih dan menerapkan metode, peralatan, bahan dan informasi sederhana terkait dengan MSDM dengan mengacu kepada standar dan prosedur MSDM di organisasi. Kualifikasi di jenjang ini juga menuntut untuk melaksanakan kegiatan administrasi untuk mendukung penerapan keputusan berdasarkan permasalahan yang cukup baku dengan sedikit aspek yang dapat berubah. Kegiatan administrasi ini mempergunakan panduan yang bersifat umum serta memerlukan penilaian dan perencanaan untuk dapat memecahkan secara mandiri permasalahan sederhana di bidang MSDM, yang menjadi lingkup tanggung jawab diri sendiri.

/s/

3. Sikap Kerja

Kualifikasi ini memerlukan sikap kerja yang secara rinci tertuang pada SKKNI bidang MSDM, yaitu:

a. Integritas

Definisi:

Kemampuan untuk mendukung dan menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi dan secara paralel mengurangi risiko yang mungkin terjadi.

Sub-komponen:

- 1) Membangun hubungan (*rapport building*);
- 2) Membangun kepercayaan (*trust building*);
- 3) Integritas personal, profesional, dan perilaku (*personal, professional, and behavioral integrity*);
- 4) Profesionalisme (*professionalism*);
- 5) Kredibilitas (*credibility*);
- 6) Keberanian personal dan profesional (*personal and professional courage*).

Standar Profisiensi:

- 1) Mendukung program pelatihan mengenai hukum etika, standar, dan kebijakan;
- 2) Menunjukkan akuntabilitas atas tindak-an;
- 3) Berperilaku dengan cara yang konsisten dengan keputusan sulit yang dibuat oleh manajemen;
- 4) Mengidentifikasi potensi konflik kepentingan;
- 5) Mengikuti kebijakan secara konsisten;
- 6) Mendokumentasikan dan melaporkan perilaku yang tidak etis kepada manajemen;
- 7) Menjaga kerahasiaan pekerja di seluruh proses bisnis dengan baik;
- 8) Menjaga pengetahuan tentang pengendalian internal organisasi;
- 9) Menjaga kesadaran etika hukum, standar, undang-undang, dan kecen-derungan yang dapat mempengaruhi praktek MSDM dalam

organisasi;

10) Mendukung kebijakan, prosedur, dan pedoman MSDM;

11) Menetapkan diri seseorang sebagai sumber yang kredibel dan dapat dipercaya bagi pekerja untuk menyuarakan aspirasinya.

b. Berorientasi pada pelayanan

Definisi:

Melayani organisasi dengan memfokuskan upaya individu atau tim pada pemenuhan kebutuhan pelanggan-kunci internal melalui pengembangan dan implementasi strategi aspirasi pelanggan dan rencana aksi.

Sub-komponen:

- 1) Siap membantu setiap saat (*helpful*);
- 2) Sopan (*courteous*);
- 3) Mudah diakses (*accessible*);
- 4) Responsif (*responsive*);
- 5) Berpengetahuan luas (*knowledgeable*).

Standar Profisiensi:

- 1) Memahami data pelanggan;
- 2) Mengerti strategi layanan ke pelanggan;
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelanggan;
- 4) Mendengarkan keluhan pelanggan dengan baik;
- 5) Mengikuti kebijakan layanan ke pelanggan;
- 6) Memelihara dokumen tentang data pelanggan dan dokumen laporan layanan ke pelanggan;
- 7) Memahami teori pemberian layanan ke pelanggan.

c. Kerjasama

Definisi:

Bekerja secara efektif dan inklusif dengan berbagai orang, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Sub-komponen:

- 1) Orientasi tim (*team orientation*);
- 2) Kemampuan kolektif (*collective efficacy*);
- 3) Visi bersama (*unite vision*);

- 4) Tim kohesi (*team cohesiveness*);
- 5) Rasa saling percaya (*trust*);
- 6) Orientasi kolektif (*collective orientation*);
- 7) Pentingnya kerja sama tim (*teamwork importance*).

- Standar Profisiensi:
- 1) Menunjukkan sensitivitas dan rasa hormat untuk perasaan orang lain, budaya dan keyakinan, menunjukkan rasa hormat untuk keragaman;
 - 2) Memberikan kontribusi positif terhadap tim, rekan-rekan yang mendukung dalam kehidupan kerja sehari-hari;
 - 3) Menetapkan hubungan yang konstruktif dan kolaboratif dengan rekan sekerja;
 - 4) Menyampaikan informasi segera, menjaga rekan dengan situasi terkini (*up-to-date*);
 - 5) Menangani perselisihan yang terjadi, mencari solusi yang konstruktif.

d. Komunikasi

Definisi:

Kemampuan untuk secara efektif bertukar (*exchange*) informasi dengan para pemangku kepentingan.

Sub-komponen:

- 1) Keterampilan komunikasi verbal (*verbal communication skills*);
- 2) Keterampilan komunikasi tertulis (*written communication skills*);
- 3) Keterampilan presentasi (*presentation skills*);
- 4) Persuasi (*persuasion*);
- 5) Diplomasi (*diplomacy*);
- 6) Objektivitas perseptual (*perceptual objectivity*);
- 7) Mendengar aktif (*active listening*);
- 8) Umpan-balik efektif tepat waktu (*effective timely feedback*);
- 9) Keterampilan fasilitasi (*facilitation skills*);

- 10) Efektivitas rapat (*meeting effectiveness*);
- 11) Kecerdasan teknologi sosial dan sosial media (*social technology and social media savvy*);
- 12) Hubungan publik (*public relations*).

- Standar Profisiensi:
- 1) Menunjukkan dukungan untuk inisiatif organisasi MSDM dalam komunikasi dengan para pemangku kepentingan;
 - 2) Segera menanggapi kekhawatiran (*concerns*) pemangku kepentingan melalui komunikasi tertulis, lisan, atau elektronik;
 - 3) Menghasilkan komunikasi yang akurat dan bebas kesalahan;
 - 4) Menghasilkan komunikasi dengan laporan dan dokumentasi dengan kualitas terbaik;
 - 5) Mengkomunikasikan kebijakan, prosedur, budaya, dan lain-lain untuk pekerja baru dan pekerja yang sudah ada;
 - 6) Menyelesaikan masalah pekerja atau mengarahkan tepat ke sumber daya lain;
 - 7) Menggunakan kebijaksanaan ketika mengkomunikasikan informasi sensitif;
 - 8) Memberitahu manajemen atas isu atau masalah yang terkait organisasi.

4. Peran Kerja

Kualifikasi ini memiliki peran kerja yakni melaksanakan fungsi klerikal dan administrasi MSDM sesuai dengan instruksi kerja yang berlaku di organisasi. Fungsi klerikal dan administrasi berupa pencatatan, pengarsipan, dokumentasi, pembaharuan, dan sebagainya untuk mendukung fungsi MSDM, antara lain: perencanaan dan pengadaan SDM, pengembangan organisasi, pelatihan dan pengembangan, manajemen talenta, manajemen suksesi, manajemen kinerja dan remunerasi, dan hubungan industrial.

/s/

5. Kemungkinan Jabatan

- a. *Compensation & Benefits Staff*
- b. *e-Learning Staff*
- c. *Employee Relations Staff*
- d. *HRIS Staff*
- e. *Human Resource Administration Staff*
- f. *Human Resources (HR) Staff*
- g. *Human Resources Planning Staff*
- h. *Industrial Relations Staff*
- i. *International Mobility Staff*
- j. *Organizational Development Staff*
- k. *Payroll Staff*
- l. *Recruitment & Selection Staff*
- m. *Remuneration Staff*
- n. *Talent Management Staff*
- o. *Training & Development Staff*

Catatan:

- 1) Dapat ditambahkan jabatan-jabatan yang setara, sepanjang memenuhi deskripsi jenjang dan peran kerja.
- 2) Jabatan-jabatan setara tersebut dapat menggunakan terminologi bahasa Indonesia ataupun bahasa Inggris, termasuk bidang MSDM dalam organisasi pemerintahan.
- 3) Istilah *Human Capital* dapat juga digunakan untuk menggantikan kata *Human Resources*.
- 4) *Staff* dapat disebut juga dengan istilah *Officer* atau *Assistant*.

6. Aturan Pengemasan

Empat (4) unit kompetensi yang harus diselesaikan/dipenuhi dengan perincian:

- a. Satu (1) unit kompetensi inti;
- b. Tiga (3) unit kompetensi pilihan.

/s/

Daftar Unit Kompetensi	Persyaratan Kompetensi
Kompetensi Inti 1. M.701001.095.01 Melakukan Pengelolaan Administrasi Pekerja Kompetensi Pilihan 1. M.701001.009.01 Melaksanakan Pencarian Sumber Calon Pekerja (Rekrutmen) 2. M.701001.010.01 Menyeleksi Dokumen Lamaran Calon Pekerja 3. M.701001.094.01 Melakukan Administrasi Pengupahan 4. N.784000.032.02 Menghitung Upah Lembur 5. N.784000.036.02 Mengurus Program Jaminan Sosial	

B. Bidang Pekerjaan Manajemen Sumber Daya Manusia Jenjang 4

1. Kodefikasi dan Kualifikasi

M7010001 Kualifikasi IV Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia

2. Deskripsi Jenjang KKNI

Kualifikasi ini mencakup kompetensi yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan di tingkat operasional atau spesialis/analisis pada fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di dalam organisasi. Kualifikasi di jenjang ini menuntut kemampuan dan keahlian yang bersifat teknis dan teoritis tentang satu bidang tertentu secara umum untuk melaksanakan program MSDM mengacu kepada standar dan prosedur MSDM di organisasi. Kualifikasi di jenjang ini juga menuntut kemampuan untuk melakukan proses penyesuaian tertentu untuk menyelesaikan permasalahan secara tepat dalam konteks yang umumnya bisa diprediksi dan mungkin berubah. Proses ini memerlukan panduan yang bersifat umum dan melibatkan perencanaan dan pertimbangan dalam menyelesaikan beberapa permasalahan secara mandiri di fungsi MSDM, yang menjadi lingkup tanggung jawab sendiri dan orang lain.

3. Sikap Kerja

Kualifikasi ini memerlukan sikap kerja yang secara rinci tertuang pada SKKNI bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yaitu:

a. Integritas

Definisi: Kemampuan untuk mendukung dan menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi dan secara paralel mengurangi risiko yang mungkin terjadi.

Sub-komponen:

- 1) Membangun hubungan (*rapport building*);
- 2) Membangun kepercayaan (*trust building*);
- 3) Integritas personal, profesional, dan perilaku (*personal, professional, and behavioral integrity*);
- 4) Profesionalisme (*professionalism*);
- 5) Kredibilitas (*credibility*);
- 6) Keberanian personal dan profesional (*personal and professional courage*).

Standar Profisiensi:

- 1) Mendukung program pelatihan mengenai hukum etika, standar, dan kebijakan;
- 2) Menunjukkan akuntabilitas atas tindakan;
- 3) Berperilaku dengan cara yang konsisten dengan keputusan sulit yang dibuat oleh manajemen;
- 4) Mengidentifikasi potensi konflik kepentingan;
- 5) Mengikuti kebijakan secara konsisten;
- 6) Mendokumentasikan dan melaporkan perilaku yang tidak etis kepada manajemen;
- 7) Menjaga kerahasiaan pekerja di seluruh proses bisnis dengan baik;
- 8) Menjaga pengetahuan tentang pengendalian internal organisasi;

- 9) Menjaga kesadaran etika hukum, standar, undang-undang, dan kecenderungan yang dapat mempengaruhi praktek MSDM dalam organisasi;
- 10) Mendukung kebijakan, prosedur, dan pedoman MSDM;
- 11) Menetapkan seseorang sebagai sumber yang kredibel dan dapat dipercaya bagi pekerja untuk menyuarakan aspirasinya.

b. Kepemimpinan

Definisi: Kemampuan untuk mengarahkan dan berkontribusi terhadap inisiatif dan proses dalam organisasi.

- Sub-komponen:
- 1) Kepemimpinan transformasional dan fungsional (*transformational and functional leadership*);
 - 2) Berorientasi pada hasil dan tujuan (*results and goal-oriented*);
 - 3) Manajemen sumber daya (*resource management*);
 - 4) Perencanaan suksesi (*succession planning*);
 - 5) Manajemen proyek (*project management*);
 - 6) Dorongan atas dasar misi (*mission driven*);
 - 7) Manajemen perubahan (*change management*);
 - 8) Pengaruh (*influence*);
 - 9) Pembangun konsensus (*consensus builder*).

- Standar Profisiensi:
- 1) Mendengarkan secara aktif untuk mengidentifikasi tantangan potensial atau solusi;
 - 2) Membangun kredibilitas dengan para pemangku kepentingan;

- 3) Membuat keputusan transaksional MSDM dalam kebijakan dan pedoman yang ditetapkan;
- 4) Membantu dengan melaksanakan inisiatif dan mengangkat isu-isu yang relevan;
- 5) Menunjukkan fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan inisiatif;
- 6) Menunjukkan aksi yang konsisten dengan dan mewakili budaya organisasi;
- 7) Berusaha cara-cara baru untuk meningkatkan dan merekomendasikan perbaikan proses, transaksi dan hasil MSDM;
- 8) Mengembangkan pengetahuan tentang kebijakan dan prosedur internal untuk menanggapi isu-isu transaksional;
- 9) Memberikan dukungan berorientasi pada detail dalam administrasi dan inisiatif program organisasi;
- 10) Mendapatkan pengetahuan dan keterampilan untuk menerapkan proses dan inisiatif organisasi;
- 11) Berfungsi sebagai anggota tim untuk menindaklanjuti proyek MSDM.

c. Manajemen Relasi

Definisi: Kemampuan untuk mengelola interaksi untuk memberikan pelayanan dan mendukung organisasi.

- Sub-komponen:
- 1) Keahlian membuat jaringan bisnis (*business networking expertise*);
 - 2) Visibilitas (*visibility*);
 - 3) Pelayanan pelanggan internal dan eksternal (*internal & external customer service*);
 - 4) Manajemen orang (*people management*);

fi

- 5) Advokasi (*advocacy*);
- 6) Negosiasi dan manajemen konflik (*negotiation and conflict management*);
- 7) Kredibilitas (*credibility*);
- 8) Hubungan masyarakat (*community relations*);
- 9) Transparansi (*transparency*);
- 10) Keproaktifan (*proactivity*);
- 11) Kemampuan memberikan respon (*responsiveness*);
- 12) Bimbingan (*mentorship*);
- 13) Pengaruh (*influence*);
- 14) Keterlekatan pekerja (*employee engagement*);
- 15) Kerjasama (*teamwork*);
- 16) Saling menghormati (*mutual respect*).

Standar Profisiensi:

- 1) Mendengarkan secara efektif untuk isu-isu potensial sebelum bereaksi dengan solusi;
- 2) Berfungsi sebagai penghubung garis depan dengan vendor/supplier;
- 3) Mengacu interaksi berpotensi sulit untuk manajer;
- 4) Menggunakan kesempatan untuk berinteraksi dengan para pemangku kepentingan;
- 5) Memberikan pengalaman layanan pelanggan yang luarbiasa untuk pekerja dan stakeholder lainnya;
- 6) Memfasilitasi penyelesaian konflik transaksional yang muncul;
- 7) Memberikan informasi dasar untuk penyelesaian konflik;
- 8) Mengembangkan jaringan kontak baik dalam organisasi dan dengan mitra eksternal yang melayani organisasi;

/s/

- 9) Jaringan dengan rekan-rekan MSDM baik internal maupun eksternal organisasi;
- 10) Menunjukkan keterampilan interpersonal yang efektif;
- 11) Mengembangkan reputasi yang kuat dan positif baik secara internal maupun eksternal sebagai perwakilan SDM yang netral dan mudah didekati;
- 12) Mencegah konflik transaksional bila mungkin;
- 13) Menyediakan titik kontak pertama untuk pertanyaan pekerja;
- 14) Berkomunikasi dan menunjukkan dukungan atas keputusan MSDM yang dikeluarkan bahkan jika tidak konsisten dengan pandangan sendiri.

d. Berorientasi pada pelayanan

Definisi: Melayani organisasi dengan memfokuskan upaya individu atau tim pada pemenuhan kebutuhan pelanggan-kunci internal melalui pengembangan dan implementasi strategi aspirasi pelanggan dan rencana aksi.

Sub-komponen:

- 1) Siap membantu setiap saat (*helpful*);
- 2) Sopan (*courteous*);
- 3) Mudah diakses (*accessible*);
- 4) Responsif (*responsive*);
- 5) Berpengetahuan luas (*knowledgeable*).

Standar Profisiensi:

- 1) Memahami data pelanggan;
- 2) Mengerti strategi layanan ke pelanggan;
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelanggan;
- 4) Mendengarkan keluhan pelanggan dengan baik;
- 5) Mengikuti kebijakan layanan ke pelanggan;

- 6) Memelihara dokumen tentang data pelanggan dan dokumen laporan layanan ke pelanggan;
- 7) Memahami teori pemberian layanan ke pelanggan.

e. Konsultasi

Definisi: Kemampuan untuk memberikan bimbingan kepada para pemangku kepentingan organisasi.

- Sub-komponen:
- 1) Pembinaan (*coaching*);
 - 2) Visi, desain, implementasi, dan evaluasi manajemen proyek (*vision, design, implementation, and evaluation of project management*);
 - 3) Penalaran analitik (*analytic reasoning*);
 - 4) Pemecahan masalah (*problem-solving*);
 - 5) Keingintahuan (*inquisitiveness*);
 - 6) Kreativitas dan inovasi (*creativity and innovation*);
 - 7) Fleksibilitas (*flexibility*);
 - 8) Mitra bisnis yang dihormati (*respected business partner*);
 - 9) Manajemen jenjang karir/talenta/orang (*career pathing/talent management/people management*);
 - 10) Manajemen waktu (*time management*).

- Standar Profisiensi:
- 1) Mengembangkan perspektif proaktif pada proyek-proyek konsultasi;
 - 2) Melakukan investigasi awal untuk isu-isu transaksional berbasis MSDM;
 - 3) Mengumpulkan, dan pada saat yang tepat, menganalisis fakta dan data untuk solusi bisnis;
 - 4) Memunculkan isu dan/atau mengidentifikasi pola yang membutuhkan solusi transaksional MSDM;

- 5) Mengidentifikasi kebutuhan stakeholder dan mengacunya secara baik;
- 6) Menyediakan ringkasan fakta yang relevan dan informasi untuk tingkat menengah dan para pemimpin senior MSDM;
- 7) Mengatur waktu kerja secara efisien.

f. Kerjasama

Definisi: Bekerja secara efektif dan inklusif dengan berbagai orang, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Sub-komponen:

- 1) Orientasi tim (*team orientation*);
- 2) Kemampuan kolektif (*collective efficacy*);
- 3) Visi bersama (*unite vision*);
- 4) Tim kohesi (*team cohesiveness*);
- 5) Rasa saling percaya (*trust*);
- 6) Orientasi kolektif (*collective orientation*);
- 7) Pentingnya kerja sama tim (*teamwork importance*).

Standar Profisiensi:

- 1) Menunjukkan sensitivitas dan rasa hormat untuk perasaan orang lain, budaya dan keyakinan, menunjukkan rasa hormat untuk keragaman;
- 2) Memberikan kontribusi positif terhadap tim, rekan-rekan yang mendukung dalam kehidupan kerja sehari-hari;
- 3) Menetapkan hubungan konstruktif dan kolaboratif dengan rekan sekerja;
- 4) Menyampaikan informasi segera, memberikan rekan kerja dengan situasi terkini (*up-to-date*);
- 5) Menangani perselisihan yang terjadi, mencari solusi konstruktif.

g. Komunikasi

Definisi: Kemampuan untuk secara efektif bertukar (*exchange*) informasi dengan para pemangku kepentingan.

- Sub-komponen:
- 1) Keterampilan komunikasi verbal (*verbal communication skills*);
 - 2) Keterampilan komunikasi tertulis (*written communication skills*);
 - 3) Keterampilan presentasi (*presentation skills*);
 - 4) Persuasi (*persuasion*);
 - 5) Diplomasi (*diplomacy*);
 - 6) Objektivitas perseptual (*perceptual objectivity*);
 - 7) Mendengar aktif (*active listening*);
 - 8) Umpan-balik efektif tepat waktu (*effective timely feedback*);
 - 9) Keterampilan fasilitasi (*facilitation skills*);
 - 10) Efektivitas rapat (*meeting effectiveness*);
 - 11) Kecerdasan teknologi sosial dan sosial media (*social technology and social media savvy*);
 - 12) Hubungan publik (*public relations*).
- Standar Profisiensi:
- 1) Menunjukkan dukungan untuk inisiatif organisasi MSDM dalam komunikasi dengan para pemangku kepentingan;
 - 2) Segera menanggapi kekhawatiran (*concerns*) pemangku kepentingan melalui komunikasi tertulis, lisan, atau elektronik;
 - 3) Menghasilkan komunikasi yang akurat dan bebas kesalahan;
 - 4) Menghasilkan komunikasi dengan laporan dan dokumentasi kualitas terbaik;
 - 5) Mengkomunikasikan kebijakan, prosedur, budaya, dan lain-lain untuk pekerja baru dan pekerja yang sudah ada;
 - 6) Menyelesaikan masalah pekerja atau

f

mengarahkan ke sumber daya lain secara tepat;

- 7) Menggunakan kebijaksanaan ketika mengkomunikasikan informasi yang sensitif;
- 8) Memberitahu manajemen atas isu atau masalah yang terkait organisasi.

h. Pemahaman Bisnis

Definisi: Kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi untuk berkontribusi terhadap rencana strategis organisasi.

- Sub-komponen:
- 1) Kelincahan strategis (*strategic agility*);
 - 2) Pengetahuan bisnis (*business knowledge*);
 - 3) Berpikir serba sistem (*systems thinking*);
 - 4) Kesadaran bisnis (*business awareness*);
 - 5) Administrasi efektif (*effective administration*);
 - 6) Pengetahuan keuangan dan akuntansi (*knowledge of finance and accounting*);
 - 7) Pengetahuan penjualan dan pemasaran (*knowledge of sales and marketing*);
 - 8) Pengetahuan teknologi (*knowledge of technology*);
 - 9) Pengetahuan pasar tenaga kerja (*knowledge of labor markets*);
 - 10) Pengetahuan operasi bisnis/logistik (*knowledge of business operations/logistics*);
 - 11) Pengetahuan tentang pemerintah dan pedoman peraturan (*knowledge of government and regulatory guidelines*);
 - 12) Indikator metrik/analitis/bisnis untuk MSDM dan organisasi (*HR and organizational metrics/analytics/business indicator*).

- Standar Profisiensi:
- 1) Menunjukkan pengetahuan dasar tentang lini bisnis dan produk/jasa;
 - 2) Mengumpulkan, merakit, dan melaporkan metrik MSDM, indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicator*), dan kecenderungan pasar tenaga kerja;
 - 3) Memiliki keahlian operasional/pengolahan untuk tugas yang diberikan;
 - 4) Mengembangkan pengetahuan dasar metrik MSDM;
 - 5) Mengidentifikasi inefisiensi dan memberikan rekomendasi perbaikan proses;
 - 6) Mengembangkan pengetahuan dasar tentang organisasi pesaing;
 - 7) Mengembangkan familiarisasi dengan istilah dan akronim bisnis;
 - 8) Mengembangkan pengetahuan dan pemahaman tentang nilai analisis biaya-manfaat.

4. Peran Kerja

Kualifikasi ini memiliki peran kerja antara lain:

- a. Melaksanakan aktivitas MSDM sesuai dengan standar dan prosedur yang berlaku di organisasi. Aktivitas meliputi, antara lain: perencanaan dan pengadaan SDM, pengembangan organisasi, pelatihan dan pengembangan, manajemen talenta, manajemen suksesi, manajemen kinerja dan remunerasi, hubungan industrial, dan administrasi SDM.
- b. Melaksanakan kegiatan manajemen perubahan dan/atau transformasi organisasi sesuai dengan arahan dari pimpinan untuk terbentuknya budaya organisasi yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.
- c. Bekerjasama dengan fungsi yang lain dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif, konsisten, sesuai dengan pedoman dan sumber daya yang telah ditetapkan.
- d. Menganalisis dan mengusulkan perbaikan praktek MSDM sesuai dengan lingkup dan fungsi MSDM yang menjadi tanggung jawabnya.

f

- e. Mengawasi pelaksanaan fungsi klerikal dan administrasi MSDM sesuai dengan lingkup dan fungsi MSDM yang menjadi tanggung jawabnya.

5. Kemungkinan Jabatan

- a. *Benefits Analyst*
- b. *Compensation & Benefits Supervisor*
- c. *Compensation Analyst*
- d. *Employee Communications Supervisor*
- e. *HR Admin Specialist*
- f. *HR Business Partner-Supervisory Level*
- g. *Human Resources Supervisor*
- h. *Industrial Relations Specialist*
- i. *International Mobility Supervisor*
- j. *Organizational Development Supervisor*
- k. *Payroll Analyst*
- l. *Payroll Supervisor*
- m. *Personnel Administration Supervisor*
- n. *Project Personnel Supervisor/Coordinator*
- o. *Recruitment & Selection Supervisor*
- p. *Remuneration Supervisor*
- q. *Training & Development Supervisor*

Catatan:

- 1) Dapat ditambahkan jabatan-jabatan yang setara, sepanjang memenuhi deskripsi jenjang dan peran kerja.
- 2) Jabatan-jabatan setara tersebut dapat menggunakan terminologi bahasa Indonesia ataupun bahasa Inggris, termasuk bidang MSDM dalam organisasi pemerintahan.
- 3) Istilah *Human Capital* dapat juga digunakan untuk menggantikan kata *Human Resources*

6. Aturan Pengemasan

Empat belas (14) unit kompetensi harus diselesaikan/dipenuhi, dengan perincian:

- a. Empat (4) unit kompetensi inti;
- b. Sepuluh (10) unit kompetensi pilihan.

fi

Daftar Unit Kompetensi	Persyaratan Kompetensi
Kompetensi Inti 1. M.701001.038.01 Melaksanakan Kegiatan Pembelajaran dan Pengembangan 2. M.701001.057.01 Menyusun Prosedur Operasi Standar Pengelolaan Kinerja 3. M.701001.065.01 Menyusun Prosedur Operasi Standar Remunerasi di Tingkat Organisasi 4. M.701001.080.01 Melaksanakan Pemenuhan Hak-hak Normatif Pekerja	
Kompetensi Pilihan 1. M.701001.005.01 Menyusun Uraian Jabatan 2. M.701001.008.01 Membuat Rencana Pencarian Sumber Calon Pekerja 3. M.701001.011.01 Melaksanakan Proses Seleksi Calon Pekerja 4. M.701001.012.01 Melakukan Penilaian Hasil Seleksi 5. M.701001.013.01 Melakukan Penawaran Kerja terhadap Calon Pekerja 6. M.701001.014.01 Melakukan Penempatan Pekerja 7. M.701001.031.01 Mengimplementasikan Budaya Organisasi ke Seluruh Unit Kerja dan Individu 8. M.701001.033.01 Mengidentifikasi Kesenjangan Kompetensi 9. M.701001.034.01 Mengidentifikasi Kebutuhan Kompetensi melalui Rekam Jejak Perkembangan Pekerja 10. M.701001.037.01 Menyusun Anggaran Program Pembelajaran dan Pengembangan 11. M.701001.039.01 Melakukan Evaluasi Pelaksanaan Keseluruhan Program Pembelajaran dan Pengembangan 12. M.701001.047.01 Melakukan Evaluasi Manajemen Talenta	M.701001.026.01 M.701001.067.01

Daftar Unit Kompetensi		Persyaratan Kompetensi
13. M.701001.051.01	Melakukan Pemetaan Potensi dan Kompetensi Individu	
14. M.701001.052.01	Menyusun Rencana Implementasi Pengembangan Karir	
15. M.701001.053.01	Menerapkan Pengembangan Karir	
16. M.701001.059.01	Mengelola Proses Pemantauan terhadap Pencapaian Kinerja Pekerja	
17. M.701001.060.01	Mengelola Proses Evaluasi Penilaian Kinerja	
18. M.701001.073.01	Membangun Keterlekatan Pekerja di Tingkat Organisasi	
19. M.701001.074.01	Melaksanakan Keseimbangan antara Pekerjaan dan Kehidupan Sosial Pekerja di Tingkat Organisasi	
20. M.701001.075.01	Melakukan Survei Kepuasan dan Keterlekatan Pekerja di Tingkat Organisasi	
21. M.701001.077.01	Menangani Keluh Kesah Pekerja di Tingkat Organisasi	
22. M.701001.081.01	Melaksanakan Hubungan Kerja sesuai Peraturan Perundang-undangan	
23. M.701001.084.01	Melaksanakan Tindakan Disiplin Pekerja di Tingkat Organisasi	
24. N.784000.016.02	Membuat Perjanjian Kerja	
25. M.701001.093.01	Melakukan Evaluasi Penyajian Data secara Akurat dan Tepat Saji sesuai Kebutuhan Organisasi	
26. M.701001.094.01	Melakukan Administrasi Pengupahan	
27. M.701001.096.01	Menangani Administrasi Pekerja Antar Negara	
28. M.701001.097.01	Melakukan Evaluasi Kepuasan Pekerja terhadap Layanan Administrasi Pekerja	

f

C. Bidang Pekerjaan Manajemen Sumber Daya Manusia Jenjang 5

1. Kodefikasi dan Kualifikasi

M7010001 Kualifikasi V Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia

2. Deskripsi Jenjang KKNi

Kualifikasi ini mencakup kompetensi yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan di tingkat taktis pada fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di dalam organisasi. Kualifikasi di jenjang ini menuntut kemampuan dan keahlian teknis dan teoritis untuk menterjemahkan strategi SDM ke dalam sistem Manajemen SDM berupa penyusunan dan pengembangan standar dan prosedur. Kualifikasi di jenjang ini juga menuntut kemampuan untuk mengambil keputusan operasional yang tepat berdasarkan analisis terhadap informasi dan data, serta mampu memberikan petunjuk dalam memilih berbagai alternatif solusi di bidang MSDM, untuk pekerjaan sendiri dan kelompok, dalam situasi yang dinamis dan melibatkan evaluasi independen dalam menyelesaikan permasalahan yang kompleks dan terkadang abstrak.

3. Sikap Kerja

Kualifikasi ini memerlukan sikap kerja yang secara rinci tertuang pada SKKNI bidang MSDM, yaitu:

a. Integritas

Definisi: Kemampuan untuk mendukung dan menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi dan secara paralel mengurangi risiko yang mungkin terjadi.

Sub-komponen:

- 1) Membangun hubungan (*rapport building*);
- 2) Membangun kepercayaan (*trust building*);
- 3) Integritas personal, profesional, dan perilaku (*personal, professional, and behavioral integrity*);
- 4) Profesionalisme (*professionalism*);
- 5) Kredibilitas (*credibility*);
- 6) Keberanian personal dan profesional (*personal and professional courage*).

- Standar Profisiensi:
- 1) Menetapkan seseorang sebagai sumber yang kredibel dan dapat dipercaya bagi pekerja untuk menyuarakan aspirasinya;
 - 2) Menjaga pengetahuan kontemporer etika hukum, standar, undang-undang, dan kecenderungan yang muncul yang dapat mempengaruhi perilaku dan praktek organisasi;
 - 3) Menetapkan tim MSDM sebagai sumber daya yang kredibel dan dapat dipercaya dalam organisasi;
 - 4) Mendukung pimpinan dan membuat keputusan sendiri walau sulit yang sejalan dengan strategi organisasi dan nilai-nilai;
 - 5) Mengawasi proses untuk melindungi kerahasiaan informasi pekerja;
 - 6) Merespon cepat dan tepat tentang laporan perilaku yang tidak etis
 - 7) Mengevaluasi risiko etika potensial dan kewajiban bagi organisasi;
 - 8) Berfungsi sebagai model peran perilaku etis dengan konsisten sesuai dengan standar dan praktek etika tertinggi;
 - 9) Mengembangkan sistem bagi pekerja untuk melaporkan perilaku yang tidak etis dalam implementasinya;
 - 10) Menetapkan standar organisasi untuk kerahasiaan pekerja dan privasi data organisasi;
 - 11) Tahan tekanan politik ketika menerapkan dan menegakkan kebijakan dan prosedur;
 - 12) Memberikan *briefing* kepada pimpinan atas setiap laporan dari perilaku yang tidak etis atau konflik kepentingan yang

mungkin mengancam organisasi;

- 13) Memastikan akses ke standar dan kebijakan etika bagi seluruh karyawan di seluruh unit bisnis;
- 14) Mengembangkan kebijakan etika dan prosedur pelaksanaannya;
- 15) Memprakarsai dan mendorong nilai-nilai organisasi;
- 16) Menetapkan diri sebagai sumber yang kredibel untuk semua masalah yang melibatkan pekerja dan manajemen;

b. Kepemimpinan

Definisi: Kemampuan untuk mengarahkan dan berkontribusi terhadap inisiatif dan proses dalam organisasi.

- Sub-komponen:
- 1) Kepemimpinan transformasional dan fungsional (*transformational and functional leadership*);
 - 2) Berorientasi pada hasil dan tujuan (*results and goal-oriented*);
 - 3) Manajemen sumber daya (*resource management*);
 - 4) Perencanaan suksesi (*succession planning*);
 - 5) Manajemen proyek (*project management*);
 - 6) Dorongan atas dasar misi (*mission driven*);
 - 7) Manajemen perubahan (*change management*);
 - 8) Kecerdasan politik (*political savvy*);
 - 9) Pengaruh (*influence*);
 - 10) Pembangun konsensus (*consensus builder*).

- Standar Profisiensi:
- 1) Mengatur program, kebijakan, dan prosedur untuk mendukung budaya organisasi;

f.

- 2) Menunjukkan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi;
- 3) Mengembangkan ketrampilan dalam mengelola sumber daya yang tersedia untuk memenuhi tujuan yang direncanakan;
- 4) Mendukung perubahan organisasi berskala besar dan kritikal;
- 5) Berfungsi sebagai orang yang dapat dikontak mengenai proyek-proyek dan tugas-tugas.
- 6) Membuat interpretasi kebijakan dan keputusan praktis;
- 7) Mengimplementasikan rencana menggunakan hasil berorientasi tujuan untuk mengukur keberhasilan;
- 8) Berfungsi sebagai penghubung utama untuk manager lini terkait dengan strategi SDM, filosofi, dan inisiatif dalam organisasi;
- 9) Mengembangkan keberadaan kepemimpinan dengan dukungan manajemen di tingkat unit organisasi;
- 10) Mengembangkan kecerdasan politik (*political savvy*) ketika mengimplementasikan inisiatif;
- 11) Berfungsi sebagai manajer inisiatif organisasi dalam unit;
- 12) Mengoperasionalkan proyek dan inisiatif sebagaimana yang diatur oleh rencana tingkat yang lebih tinggi.

c. Manajemen Relasi

Definisi: Kemampuan untuk mengelola interaksi untuk memberikan pelayanan dan mendukung organisasi.

Sub-komponen: 1) Keahlian membuat jaringan bisnis (*business networking expertise*);

fi

- 2) Visibilitas (*visibility*);
- 3) Pelayanan pelanggan internal dan eksternal (*internal & external customer service*);
- 4) Manajemen orang (*people management*);
- 5) Advokasi (*advocacy*);
- 6) Negosiasi dan manajemen konflik (*negotiation and conflict management*);
- 7) Kredibilitas (*credibility*);
- 8) Hubungan masyarakat (*community relations*);
- 9) Transparansi (*transparency*);
- 10) Keproaktifan (*proactivity*);
- 11) Kemampuan memberikan respon (*responsiveness*);
- 12) Bimbingan (*mentorship*);
- 13) Pengaruh (*influence*);
- 14) Keterlibatan pekerja (*employee engagement*);
- 15) Kerjasama (*teamwork*);
- 16) Saling menghormati (*mutual respect*).

Standar Profisiensi:

- 1) Mengawasi transaksional tahap awal untuk masalah hubungan pekerja;
- 2) Membantu para profesional MSDM dalam membangun jaringan dengan para pemimpin di tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi;
- 3) Mengenali potensi masalah hubungan pekerja dengan cara yang proaktif dan baik;
- 4) Memediasi interaksi yang sulit, dan membawanya ke tingkat yang lebih tinggi bila diperlukan;
- 5) Mengembangkan jaringan kontak pemangku kepentingan internal dan eksternal termasuk manajer garis depan,

- rekan-rekan MSDM, dan calon karyawan;
- 6) Mengembangkan reputasi sebagai profesional MSDM yang netral dan mudah didekati dalam melayani karyawan dan organisasi;
 - 9) Mengawasi interaksi dengan vendor/pemasok untuk menjaga kualitas layanan.
 - 10) Memastikan profesional MSDM menyediakan layanan berorientasi pelanggan;
 - 11) Memastikan bahwa keputusan SDM dari pemimpin senior dipahami dan dikomunikasikan oleh perwakilan MSDM;
 - 12) Memupuk lingkungan tim yang positif antara staf;
 - 13) Mengidentifikasi kesempatan jaringan dan tempat berkarir untuk staf;
 - 14) Membantu para profesional MSDM senior dalam memfasilitasi interaksi yang sulit antara para pemangku kepentingan;
 - 15) Mengembangkan kemitraan dengan pekerja dan manajer garis depan;
 - 16) Memfasilitasi pertemuan resolusi konflik.

d. Berorientasi pada pelayanan

Definisi: Melayani organisasi dengan memfokuskan upaya individu atau tim pada pemenuhan kebutuhan pelanggan-kunci internal melalui pengembangan dan implementasi strategi aspirasi pelanggan dan rencana aksi.

- Sub-komponen:
- 1) Siap membantu setiap saat (*helpful*);
 - 2) Sopan (*courteous*);
 - 3) Mudah diakses (*accessible*);
 - 4) Responsif (*responsive*);
 - 5) Berpengetahuan luas (*knowledgeable*).

f.

- Standar Profisiensi:
- 1) Menganalisis dan menafsirkan data pelanggan;
 - 2) Mengembangkan dan menerapkan strategi layanan pelanggan;
 - 3) Bertindak sebagai advokat untuk pelanggan;
 - 4) Menunjukkan sikap positif yang menunjukkan pelanggan itu penting;
 - 5) Mengetahui apa hak-hak dan harapan pelanggan;
 - 6) Mengetahui layanan yang harus diberikan kepada pelanggan;
 - 7) Mengarahkan pelanggan untuk orang-orang atau sumber yang tepat untuk mereka menyelesaikan masalahnya;
 - 8) Mengetahui profil pelanggan dan merespon permintaan mereka dengan informasi, pengetahuan, dan cara yang sopan

e. Konsultasi

Definisi: Kemampuan untuk memberikan bimbingan kepada para pemangku kepentingan organisasi.

- Sub-komponen:
- 1) Pembinaan (*coaching*);
 - 2) Visi, desain, implementasi, dan evaluasi manajemen proyek (*vision, design, implementation, and evaluation of project management*);
 - 3) Penalaran analitik (*analytic reasoning*);
 - 4) Pemecahan masalah (*problem-solving*);
 - 5) Keingintahuan (*inquisitiveness*);
 - 6) Kreativitas dan inovasi (*creativity and innovation*);
 - 7) Fleksibilitas (*flexibility*);
 - 8) Mitra bisnis yang dihormati (*respected business partner*);

- 9) Manajemen jenjang karir/talenta/orang (*career pathing/talent management/people management*);
- 10) Manajemen waktu (*time management*).
- Standar Profisiensi:
- 1) Melakukan penyelidikan awal masalah MSDM;
 - 2) Mengevaluasi dan mengukur langkah-langkah proses saat ini;
 - 3) Memimpin pelaksanaan solusi bisnis;
 - 4) Memprakarsai dan mendorong pelaksanaan inisiatif strategis;
 - 5) Melakukan investigasi terhadap masalah yang menantang;
 - 6) Mengatur proyek-proyek dalam waktu dan anggaran yang diberikan;
 - 7) Mengumpulkan fakta, informasi, dan data untuk menginformasikan kebijakan MSDM dan mengembangkan solusi;
 - 8) Memberikan coaching kepada anak buah langsung dan yang lain-lain di seluruh organisasi melalui pemanfaatan keahlian MSDM;
 - 9) Mengembangkan MSDM dan solusi/perbaiki proses bisnis;
 - 10) Memberikan solusi cepat jangka pendek dalam kemitraan kepada pemangku kepentingan;
 - 11) Berpartisipasi dalam penciptaan intervensi MSDM;
 - 12) Berfungsi sebagai pemimpin tim untuk inisiatif organisasi dan proyek;
 - 13) Menyediakan pedoman untuk manajer mengenai praktek-praktek MSDM;
 - 14) Mengidentifikasi ancaman terhadap bisnis dan merekomendasikan solusi yang efektif.

f. Kerjasama

Definisi: Bekerja secara efektif dan inklusif dengan berbagai orang, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Sub-komponen:

- 1) Orientasi tim (*team orientation*);
- 2) Kemampuan kolektif (*collective efficacy*);
- 3) Visi bersama (*unite vision*);
- 4) Tim kohesi (*team cohesiveness*);
- 5) Rasa saling percaya (*trust*);
- 6) Orientasi kolektif (*collective orientation*);
- 7) Pentingnya kerja sama tim (*teamwork importance*).

Standar Profisiensi:

- 1) Menyediakan waktu untuk mengenal individu, mendengarkan dan membangun pemahaman tentang ketrampilan, kepentingan dan motivasi karyawan, untuk bekerja bersama lebih efektif;
- 2) Membangun rasa semangat tim, kepemilikan bersama mendorong tujuan dan penghantaran layanan;
- 3) Membangun hubungan saling menguntungkan, mendengarkan dan mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan orang lain;
- 4) Membangun keterlibatan orang lain dan memudahkan untuk berbagi pengalaman dan keahlian;
- 5) Memperhatikan sensitivitas atau situasi kontroversial dan membuat rencana bagaimana cara terbaik untuk menangannya.

g. Komunikasi

Definisi: Kemampuan untuk secara efektif bertukar (*exchange*) informasi dengan para pemangku kepentingan.

Sub-komponen:

- 1) Keterampilan komunikasi verbal (*verbal communication skills*);

fe

- 2) Keterampilan komunikasi tertulis (*written communication skills*);
- 3) Keterampilan presentasi (*presentation skills*);
- 4) Persuasi (*persuasion*);
- 5) Diplomasi (*diplomacy*);
- 6) Objektivitas perseptual (*perceptual objectivity*);
- 7) Mendengar aktif (*active listening*);
- 8) Umpan balik efektif tepat waktu (*effective timely feedback*);
- 9) Keterampilan fasilitasi (*facilitation skills*);
- 10) Efektivitas rapat (*meeting effectiveness*);
- 11) Kecerdasan teknologi sosial dan sosial media (*social technology and social media savvy*);
- 12) Hubungan publik (*public relations*).

Standar Profisiensi:

- 1) Memberikan presentasi yang terorganisir dengan baik, dan yang memberikan dampak;
- 2) Memfasilitasi dan mentransfer pengetahuan;
- 3) Menerjemahkan strategi komunikasi organisasi dalam praktek pada tingkat operasional;
- 4) Efektif dalam memfasilitasi program pengembangan profesional staf;
- 5) Berkomunikasi dan melaksanakan kebijakan di media sosial;
- 6) Mendengarkan secara aktif untuk memahami kekhawatiran pemangku kepentingan di tingkat operasional;
- 7) Memberikan umpan balik yang konstruktif;
- 8) Menginformasikan manajemen senior dari keprihatinan (*concerns*) atau

f.

masalah operasional.

- 9) Memberikan *coaching* kepada pekerja garis depan pada komunikasi organisasi dan interpersonal;
- 10) Menjabarkan masalah hingga dapat dijalankan di lapangan, dengan bimbingan manajemen senior;
- 11) Merangkai pesan yang jelas sehingga mampu menginformasikan informasi organisasi yang relevan kepada staf MSDM garis depan;

h. Pemahaman Bisnis

Definisi: Kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi untuk berkontribusi rencana strategis organisasi.

Sub-komponen:

- 1) Kelincahan strategis (*strategic agility*);
- 2) Pengetahuan bisnis (*business knowledge*);
- 3) Berpikir serba sistem (*systems thinking*);
- 4) Kesadaran ekonomi (*economic awareness*);
- 5) Administrasi efektif (*effective administration*);
- 6) Pengetahuan keuangan dan akuntansi (*knowledge of finance and accounting*);
- 7) Pengetahuan penjualan dan pemasaran (*knowledge of sales and marketing*);
- 8) Pengetahuan teknologi (*knowledge of technology*);
- 9) Pengetahuan pasar tenaga kerja (*knowledge of labor markets*);
- 10) Pengetahuan operasi bisnis/logistik (*knowledge of business operations/logistics*);
- 11) Pengetahuan tentang pemerintah dan pedoman peraturan (*knowledge of*

|
f₂

government and regulatory guidelines);

- 12) Indikator SDM dan organisasi metrik/
analitis/bisnis (*HR and organizational
metrics/analytics/business indicator*).

Standar Profisiensi:

- 1) Menjaga pengetahuan fungsional unit organisasi;
- 2) Mengumpulkan, merakit, dan laporan metrik MSDM dan kecenderungan pasar tenaga kerja;
- 3) Memanfaatkan istilah bisnis/kegiatan dan kosa kata yang tepat dalam interaksi dengan pekerja dan pemimpin;
- 4) Mengembangkan keterampilan dalam membangun kasus bisnis untuk proyek-proyek dan inisiatif MSDM;
- 5) Menjaga pengetahuan metrik MSDM dan metrik bisnis termasuk *Key Performance Indicator* dan hubungan dengan satu sama lain;
- 6) Mengembangkan pesan pemasaran MSDM untuk khalayak internal dan eksternal;
- 7) Menjaga pengetahuan tentang lini bisnis serta pasar yang kompetitif;
- 8) Mengatur anggaran proyek dan inisiatif;
- 9) Menganalisis data untuk metrik MSDM untuk membuat rekomendasi;
- 10) Mendefinisikan kegiatan penting dalam hal nilai tambah, dampak, utilitas yang berasal dari analisis biaya-manfaat;
- 11) Mengatur inisiatif perbaikan proses;
- 12) Menerapkan cakupan organisasi yang luas atas praktek bisnis/operasional;
- 13) Mengembangkan kemampuan untuk menerapkan prinsip-prinsip keuangan, pemasaran, ekonomi, penjualan,

teknologi, dan sistem bisnis untuk proses dan kebijakan MSDM internal;

- 14) Mengimplementasikan rencana MSDM dan teknologi bisnis untuk memecahkan masalah dan kebutuhan bisnis.

4. Peran Kerja

Kualifikasi ini memiliki peran kerja antara lain:

- a. Mengembangkan sistem dan menjalankan program yang berkaitan dengan Manajemen SDM sesuai dengan kebijakan MSDM organisasi guna meningkatkan kapasitas, kapabilitas, dan kepemimpinan organisasi. Program mencakup fungsi-fungsi MSDM antara lain: perencanaan dan pengadaan SDM, pengembangan organisasi, pelatihan dan pengembangan, manajemen talenta, manajemen suksesi, manajemen kinerja dan remunerasi, hubungan industrial, dan administrasi SDM.
- b. Menjalankan program perubahan dan/atau transformasi organisasi untuk terbentuknya budaya organisasi yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.
- c. Bekerjasama dengan tim manajemen dalam melaksanakan program MSDM secara efektif, konsisten, sesuai dengan pedoman dan sumber daya yang telah ditetapkan.
- d. Mewakili organisasi dalam interaksi dengan pihak-pihak internal dan secara terbatas kepada pihak eksternal untuk menjaga reputasi dan kepentingan organisasi.
- e. Menyusun anggaran dan sumber daya organisasi untuk kebutuhan MSDM.

5. Kemungkinan Jabatan

- a. Kepala Sub Bagian Bidang SDM
- b. *Compensation & Benefits Manager*
- c. *Employee Relations Manager*
- d. *HR Business Partner-Managerial Level*
- e. *HRIS Manager*
- f. *Human Resources Manager*
- g. *Industrial Relations Manager*

fi

- h. *Organization Development Manager*
- i. *Organizational Development Manager*
- j. *Personnel Administration Manager*
- k. *Recruitment & Selection Manager*
- l. *Remuneration Manager*
- m. *Talent Manager*
- n. *Training & Development Manager*

Catatan:

- 1) Dapat ditambahkan jabatan-jabatan yang setara, sepanjang memenuhi deskripsi jenjang dan peran kerja.
- 2) Jabatan-jabatan setara tersebut dapat menggunakan terminologi bahasa Indonesia ataupun bahasa Inggris, termasuk bidang MSDM dalam organisasi pemerintahan.
- 3) Istilah *Human Capital* dapat juga digunakan untuk menggantikan kata *Human Resources*.

6. Aturan Pengemasan

Dua puluh (20) unit kompetensi harus diselesaikan/dipenuhi, dengan perincian:

- a. Lima (5) unit kompetensi inti;
- b. Lima belas (15) unit kompetensi pilihan,

dengan perincian satu (1) unit kompetensi dari kelompok A, tiga (3) unit kompetensi dari kelompok B, satu (1) unit kompetensi dari kelompok C, dua (2) unit kompetensi dari kelompok D, satu (1) unit kompetensi dari kelompok E, tiga (3) unit kompetensi dari kelompok F, tiga (3) unit kompetensi dari kelompok G, dan satu (1) unit kompetensi dari kelompok H.

Daftar Unit Kompetensi		Persyaratan Kompetensi
Kompetensi Inti		
1.	M.701001.003.01 Merumuskan Kebijakan Organisasi yang selaras dengan Strategi Pengelolaan SDM	M.701001.040.01 M.701001.042.01 M.701001.043.01 M.701001.055.01 M.701001.056.01 M.701001.060.01

f

Daftar Unit Kompetensi			Persyaratan Kompetensi
			M.701001.061.01 M.701001.062.01 M.701001.063.01 M.701001.064.01 M.701001.079.01 M.701001.081.01 M.701001.082.01 M.701001.083.01 M.701001.086.01 M.701001.088.01 M.701001.089.01 M.701001.090.01 M.701001.038.01
2.	M.701001.035.01	Merancang Program Pembelajaran dan Pengembangan	
3.	M.701001.044.01	Mengembangkan Manajemen Suksesi di Organisasi	M.701001.045.01
4.	M.701001.056.01	Menyusun Kebijakan Pengelolaan Kinerja	M.701001.060.01 M.701001.061.01 M.701001.062.01
5.	M.701001.078.01	Mengembangkan Peranan Pemangku Jabatan Lini dalam Menjalankan Fungsi MSDM	
Kompetensi Pilihan			
Kelompok A: Strategi dan Perencanaan MSDM			
1.	M.701001.006.01	Menetapkan Kebutuhan akan Pekerja	M.701001.007.01 M.701001.008.01 M.701001.009.01
2.	M.701001.007.01	Menyusun Perencanaan Pemenuhan Kebutuhan Organisasi akan Pekerja	M.701001.008.01 M.701001.009.01
Kelompok B: Pengembangan Organisasi			
1.	M.701001.018.01	Menyusun Intervensi Interpersonal	M.701001.024.01
2.	M.701001.019.01	Menyusun Intervensi Teknologi	
3.	M.701001.020.01	Menyusun Intervensi Struktural	M.701001.022.01

A.

Daftar Unit Kompetensi			Persyaratan Kompetensi	
4.	M.701001.021.01	Menyusun Intervensi Manajemen Pekerja	M.701001.024.01	
5.	M.701001.022.01	Melakukan Kajian Kebutuhan Pengembangan Organisasi		
6.	M.701001.023.01	Melakukan Intervensi Perubahan dalam Organisasi		
7.	M.701001.024.01	Melakukan Evaluasi Perubahan Perilaku		
8.	M.701001.025.01	Melakukan Evaluasi Hasil-Hasil Intervensi Perubahan terhadap Organisasi		
9.	M.701001.026.01	Merancang Model Kompetensi		
10.	M.701001.027.01	Menyusun Peta Kompetensi Jabatan		
11.	M.701001.028.01	Mengevaluasi Pemutakhiran Standar Kompetensi Kerja		
12.	M.701001.029.01	Merancang Metode Pengukuran Kompetensi		
Kelompok C: Pembelajaran dan Pengembangan				
1.	M.701001.036.01	Merancang Program Pembelajaran dan Pengembangan Mandiri		M.701001.038.01 M.701001.039.01
2.	M.701001.037.01	Menyusun Anggaran Program Pembelajaran dan Pengembangan		
3.	M.701001.038.01	Melaksanakan Kegiatan Pembelajaran dan Pengembangan		
4.	M.701001.039.01	Melakukan Evaluasi Pelaksanaan Keseluruhan Program Pembelajaran dan Pengembangan		
Kelompok D: Manajemen Talenta				
1.	M.701001.041.01	Menyusun Prosedur Operasi Standar Penerapan Manajemen Talenta		
2.	M.701001.042.01	Menentukan Pekerja Bertalenta		
3.	M.701001.043.01	Mengembangkan Pekerja Bertalenta		

12

Daftar Unit Kompetensi			Persyaratan Kompetensi
4.	M.701001.045.01	Melaksanakan Program Manajemen Suksesi	
5.	M.701001.046.01	Memadankan Kesesuaian Pekerja Bertalenta dengan Posisi Tujuan	
6.	M.701001.048.01	Melakukan Evaluasi Penerapan Program Suksesi	
Kelompok E: Manajemen Karir			
1.	M.701001.050.01	Membuat Sistem dan Prosedur Pengelolaan Karir	
2.	M.701001.054.01	Melaksanakan Evaluasi Pengelolaan Karir	M.701001.069.01 M.701001.070.01
Kelompok F: Manajemen Kinerja dan Remunerasi			
1.	M.701001.058.01	Mengelola Proses Perumusan Indikator Kinerja	
2.	M.701001.061.01	Mengelola Proses Umpan Balik Kinerja	
3.	M.701001.062.01	Merancang Tindak Lanjut Hasil Penilaian Kinerja	
4.	M.701001.064.01	Merancang Kebijakan Remunerasi di Tingkat Organisasi	
5.	M.701001.066.01	Menentukan Metode Evaluasi Jabatan	
6.	M.701001.067.01	Melaksanakan Evaluasi Jabatan	
7.	M.701001.068.01	Menyusun Struktur dan Skala Upah di Tingkat Organisasi	
8.	M.701001.069.01	Menyusun Sistem Penentuan Upah Pekerja di Tingkat Organisasi	
9.	M.701001.070.01	Menyusun Sistem Tunjangan dan Benefit di Tingkat Organisasi	
10.	M.701001.071.01	Menyusun Program Insentif di Tingkat Organisasi	
11.	M.701001.072.01	Menyusun Anggaran Remunerasi di Tingkat Organisasi	

f

Daftar Unit Kompetensi		Persyaratan Kompetensi
Kelompok G: Hubungan Industrial		
1. M.701001.075.01	Melakukan Survei Kepuasan dan Keterlekatan Pekerja di Tingkat Organisasi	
2. M.701001.076.01	Membangun Komunikasi Yang Harmonis dengan Pekerja di Tingkat Organisasi	M.701001.077.01
3. N.784000.013.02	Mengembangkan Desain Hubungan Industrial yang Baik	
4. M.701001.082.01	Membuat Peraturan Perusahaan/Kepegawaian di Tingkat Organisasi	M.701001.081.01 M.701001.086.01
5. M.701001.083.01	Membuat Perjanjian Kerja Bersama di Tingkat Organisasi	M.701001.088.01 M.701001.089.01
6. N.784000.019.02	Menyerahkan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Perusahaan Lain	
7. M.701001.085.01	Melaksanakan Proses Pemutusan Hubungan Kerja di Tingkat Organisasi	
8. M.701001.086.01	Melaksanakan Mekanisme Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial yang efektif	
9. M.701001.089.01	Membangun Hubungan Industrial yang Harmonis dengan Wakil Pekerja atau Serikat Pekerja/Serikat Buruh	
10. N.784000.005.02	Mengelola Lembaga Kerjasama Bipartit	
Kelompok H: Administrasi dan Informasi SDM		
1. M.701001.091.01	Melakukan Analisis Kebutuhan Sistem Informasi Pekerja	
2. M.701001.092.01	Menentukan Sistem Informasi Pekerja	M.701001.091.01 M.701001.095.01

f

D. Bidang Pekerjaan Manajemen Sumber Daya Manusia Jenjang 6

1. Kodefikasi dan Kualifikasi

M7010001 Kualifikasi VI Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia

2. Deskripsi Jenjang KKNi

Kualifikasi ini mencakup kompetensi yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan di tingkat strategis atau keahlian di rumpun jabatan (*job family*) pada fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di dalam organisasi. Kualifikasi di jenjang ini menuntut kemampuan dan keahlian untuk membuat kebijakan pengelolaan SDM secara komprehensif yang selaras dengan strategi organisasi berdasarkan konsep dan teori bidang pengetahuan MSDM. Kualifikasi di jenjang ini juga menuntut kemampuan untuk mengambil keputusan MSDM untuk pencapaian sasaran organisasi yang tepat berdasarkan pemikiran kritis dan analitis, analisis informasi dan data, serta mampu memberikan petunjuk dalam memilih berbagai alternatif solusi di bidang MSDM yang kompleks dan abstrak untuk pekerjaan sendiri dan organisasi dalam situasi yang dinamis.

3. Sikap Kerja

Kualifikasi ini memerlukan sikap kerja yang secara rinci tertuang pada SKKNI bidang MSDM, yaitu:

a. Integritas

Definisi: Kemampuan untuk mendukung dan menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi dan secara paralel mengurangi risiko yang mungkin terjadi.

- Sub-komponen:
- 1) Membangun hubungan (*rapport building*);
 - 2) Membangun kepercayaan (*trust building*);
 - 3) Integritas personal, profesional, dan perilaku (*personal, professional, and behavioral integrity*);
 - 4) Profesionalisme (*professionalism*);
 - 5) Kredibilitas (*credibility*);
 - 6) Keberanian personal dan profesional (*personal and professional courage*).

f

- Standar Profisiensi:
- 1) Menetapkan diri seseorang sebagai sumber yang kredibel dan dapat dipercaya bagi pekerja untuk menyuarakan aspirasinya;
 - 2) Menjaga pengetahuan kontemporer etika hukum, standar, undangundang, dan kecenderungan yang muncul yang dapat mempengaruhi perilaku dan praktek organisasi;
 - 3) Menetapkan tim *Human Resources* (HR) sebagai sumber daya yang kredibel dan dapat dipercaya dalam organisasi;
 - 4) Mendukung pimpinan dan membuat keputusan sendiri walau sulit yang sejalan dengan strategi organisasi dan nilai-nilai;
 - 5) Mengawasi proses untuk melindungi kerahasiaan informasi pekerja;
 - 6) Merespon cepat dan tepat tentang laporan perilaku yang tidak etis;
 - 7) Mengevaluasi risiko etika potensial dan kewajiban bagi organisasi;
 - 8) Berfungsi sebagai model peran perilaku etis dengan konsisten sesuai dengan standar dan praktek etika tertinggi;
 - 9) Mengembangkan sistem bagi pekerja untuk melaporkan perilaku yang tidak etis dalam implementasinya;
 - 10) Menetapkan standar organisasi untuk kerahasiaan pekerja dan privasi data organisasi;
 - 11) Tahan tekanan politik ketika menerapkan dan menegakkan kebijakan dan prosedur.
 - 12) Memberikan *briefing* kepada pimpinan atas setiap laporan dari perilaku yang tidak etis atau konflik kepentingan yang mungkin mengancam organisasi;



- 13) Memastikan akses ke standar dan kebijakan etika bagi seluruh karyawan di seluruh unit bisnis;
- 14) Mengembangkan kebijakan etika dan prosedur pelaksanaannya;
- 15) Memprakarsai dan mendorong nilai-nilai organisasi;
- 16) Menetapkan diri sebagai sumber yang kredibel untuk semua masalah yang melibatkan pekerja dan manajemen.

b. Kepemimpinan

Definisi: Kemampuan untuk mengarahkan dan berkontribusi terhadap inisiatif dan proses dalam organisasi.

- Sub-komponen:
- 1) Kepemimpinan transformasional dan fungsional (*transformational and functional leadership*);
 - 2) Berorientasi pada hasil dan tujuan (*results and goal-oriented*);
 - 3) Manajemen sumber daya (*resource management*);
 - 4) Perencanaan suksesi (*succession planning*);
 - 5) Manajemen proyek (*project management*);
 - 6) Dorongan atas dasar misi (*mission driven*);
 - 7) Manajemen perubahan (*change management*);
 - 8) Kecerdasan politik (*political savvy*);
 - 9) Pengaruh (*influence*);
 - 10) Pembangun konsensus (*consensus builder*).

- Standar Profisiensi:
- 1) Menetapkan program, kebijakan, dan prosedur untuk mendukung budaya organisasi;
 - 2) Meningkatkan kemampuan SDM untuk organisasi;
 - 3) Memimpin rencana proyek untuk penyelesaian tepat waktu;

A

- 4) Menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam proyek-proyek dan inisiatif dengan jadwal tahapan dan realisasi;
- 5) Mengelola sumber daya yang tersedia secara efektif untuk memenuhi tujuan dan inisiatif yang telah direncanakan;
- 6) Membuat keputusan departemen/fungsional;
- 7) Mengembangkan rencana aksi yang jelas dengan hasil yang berorientasi tujuan untuk mengukur keberhasilan;
- 8) Mendorong keselarasan dan *buy-in* pada semua tingkatan dalam unit bisnis di seluruh organisasi;
- 9) Berfungsi sebagai agen perubahan bagi organisasi.

c. Manajemen Relasi

Definisi: Kemampuan untuk mengelola interaksi untuk memberikan pelayanan dan mendukung organisasi.

- Sub-komponen:
- 1) Keahlian membuat jaringan bisnis (*business networking expertise*);
 - 2) Visibilitas (*visibility*);
 - 3) Pelayanan pelanggan internal dan eksternal (*internal & external customer service*);
 - 4) Manajemen orang (*people management*);
 - 5) Advokasi (*advocacy*);
 - 6) Negosiasi dan manajemen konflik (*negotiation and conflict management*);
 - 7) Kredibilitas (*credibility*);
 - 8) Hubungan masyarakat (*community relations*);
 - 9) Transparansi (*transparency*);
 - 10) Keproaktifan (*proactivity*);
 - 11) Kemampuan memberikan respon (*responsiveness*);

f

- 12) Bimbingan (*mentorship*);
- 13) Pengaruh (*influence*);
- 14) Keterlibatan pekerja (*employee engagement*);
- 15) Kerjasama (*teamwork*);
- 16) Saling menghormati (*mutual respect*).

- Standar Profisiensi:
- 1) Menyediakan kesempatan bagi pekerja untuk berinteraksi dan membangun hubungan;
 - 2) Memberikan bimbingan karir untuk profesional karir tingkat menengah;
 - 3) Mengembangkan dan mengkoordinasikan tujuan manajemen hubungan SDM dan sumber daya;
 - 4) Memediasi hubungan pekerja sulit dan/atau interaksi lainnya sebagai pihak yang netral;
 - 5) Mengembangkan kebijakan dan praktek untuk menyelesaikan konflik;
 - 6) Menyelesaikan konflik yang meningkat antara para pemangku kepentingan;
 - 7) Mengembangkan kemitraan baru dan memelihara kemitraan yang ada dengan vendor, pekerja, dan *supervisor* untuk memaksimalkan nilai bagi organisasi;
 - 8) Mengatur masalah yang menantang di lingkungan serikat pekerja dan non-union;
 - 9) Merundingkan dengan para pemangku kepentingan internal dan eksternal termasuk vendor, staf, dan para pemimpin;
 - 10) Membangun konsensus dan memutuskan sengketa internal MSDM pada keputusan kebijakan dan praktek;
 - 11) Mengawasi tujuan dan hasil layanan pelanggan program dan kebijakan untuk menumbuhkan budaya layanan pelanggan

yang kuat dalam fungsi MSDM Desain;

- 12) Melibatkan staf tingkat menengah dengan membangun hubungan;
- 13) Memfasilitasi interaksi yang sulit antara para pemangku kepentingan organisasi untuk mencapai hasil yang optimal;
- 14) Mengembangkan jaringan kontak termasuk pemimpin senior, tim operasional, staf, rekan-rekan, pemasok/vendor, dan tokoh masyarakat di seluruh organisasi.

d. Berorientasi pada pelayanan

Definisi: Melayani organisasi dengan memfokuskan upaya individu atau tim pada pemenuhan kebutuhan pelanggan-kunci internal melalui pengembangan dan implementasi strategi aspirasi pelanggan dan rencana aksi.

- Sub-komponen:
- 1) Siap membantu setiap saat (*helpful*);
 - 2) Sopan (*courteous*);
 - 3) Mudah diakses (*accessible*);
 - 4) Responsif (*responsive*);
 - 5) Berpengetahuan luas (*knowledgable*);

- Standar Profisiensi:
- 1) Mampu mengidentifikasi masalah pelanggan;
 - 2) Mengakomodasi kebutuhan pelanggan dalam bentuk layanan yang disesuaikan (*customized*);
 - 3) Mengintegrasikan fokus layanan pelanggan ke dalam strategi organisasi, rencana dan program;
 - 4) Sukarela merespon kebutuhan pelanggan secara cepat dan efektif;
 - 5) Memiliki pengetahuan terperinci atas layanan standar, atau spesifik yang diperlukan oleh pelanggan untuk memenuhi ekspektasi pelanggan;
 - 6) Berkomunikasi dengan pelanggan untuk menentukan masalah yang ada;

f.

- 7) Bekerja dalam kemitraan dengan pelanggan, memecahkan masalah dan mengarahkan mereka untuk berpartisipasi, serta menjelaskan pandangan mereka;
- 8) Mengembangkan dan memelihara hubungan kerja yang produktif dengan pelanggan internal dan eksternal.

e. Konsultasi

Definisi: Kemampuan untuk memberikan bimbingan kepada para pemangku kepentingan organisasi.

- Sub-komponen:
- 1) Pembinaan (*coaching*);
 - 2) Visi, desain, implementasi, dan evaluasi manajemen proyek (*vision, design, implementation, and evaluation of project management*);
 - 3) Penalaran analitik (*analytic reasoning*);
 - 4) Pemecahan masalah (*problem-solving*);
 - 5) Keingintahuan (*inquisitiveness*);
 - 6) Kreativitas dan inovasi (*creativity and innovation*);
 - 7) Fleksibilitas (*flexibility*);
 - 8) Mitra bisnis yang dihormati (*respected business partner*);
 - 9) Manajemen jenjang karir/talenta/orang (*career pathing/talent management/people management*);
 - 10) Manajemen waktu (*time management*).

- Standar Profisiensi:
- 1) Mendukung pemimpin unit bisnis pada proyek-proyek besar MSDM;
 - 2) Menyediakan pedoman untuk manajer dan tim unit bisnis;
 - 3) Mengawasi investigasi MSDM;
 - 4) Memastikan bahwa MSDM dan solusi bisnis yang tepat waktu, *on-budget*, dan berkualitas tinggi;

fs

- 5) Mendesain solusi bisnis yang kreatif dengan memanfaatkan keahlian/perspektif MSDM;
- 6) Memberikan *coaching* kepada manajer lini dan pemimpin unit bisnis tentang MSDM dan isu-isu terkait bisnis;
- 7) Menyelaraskan solusi/intervensi dengan strategi bisnis dan memberikan advokasi pada implementasi solusi;
- 8) Menawarkan solusi bisnis secara proaktif;
- 9) Mendesain solusi bisnis jangka panjang dalam kemitraan dengan pelanggan MSDM.

f. Kerjasama

Definisi: Bekerja secara efektif dan inklusif dengan berbagai orang, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Sub-komponen:

- 1) Orientasi tim (*team orientation*);
- 2) Kemampuan kolektif (*collective efficacy*);
- 3) Visi bersama (*unite vision*);
- 4) Tim kohesi (*team cohesiveness*);
- 5) Rasa saling percaya (*trust*);
- 6) Orientasi kolektif (*collective orientation*);
- 7) Pentingnya kerja sama tim (*teamwork importance*).

Standar Profisiensi:

- 1) Membawa orang dengan keterampilan yang saling melengkapi, kepentingan dan sudut pandang yang sama, memastikan manfaat dari kerja dengan melibatkan masukan yang beragam;
- 2) Meningkatkan etos tim di batas-batas organisasi;
- 3) Bekerja dengan hubungan yang beragam dari berbagai kontak dalam dan luar organisasi;
- 4) Memastikan orang yang ikut adalah orang yang tepat, terlibat pada waktu, navigasi politik internal, dan dengan keterampilan

f

yang tepat;

- 5) Mengidentifikasi dan memberikan peringatan dini atas setiap potensi sumber konflik, dengan memastikan proses kolaborasi yang terus menerus.

g. Komunikasi

Definisi: Kemampuan untuk secara efektif bertukar (*exchange*) dengan para pemangku kepentingan.

- Sub-komponen:
- 1) Keterampilan komunikasi verbal (*verbal communication skills*);
 - 2) Keterampilan komunikasi tertulis (*written communication skills*);
 - 3) Keterampilan presentasi (*presentation skills*);
 - 4) Persuasi (*persuasion*);
 - 5) Diplomasi (*diplomacy*);
 - 6) Objektivitas perseptual (*perceptual objectivity*);
 - 7) Mendengar aktif (*active listening*);
 - 8) Umpan balik efektif tepat waktu (*effective timely feedback*);
 - 9) Keterampilan fasilitasi (*facilitation skills*);
 - 10) Efektivitas rapat (*meeting effectiveness*);
 - 11) Kecerdasan teknologi sosial dan sosial media (*social technology and social media savvy*);
 - 12) Hubungan publik (*public relations*).

- Standar Profisiensi:
- 1) Mengomunikasikan strategi dan inisiatif untuk pemimpin unit bisnis dan staf MSDM;
 - 2) Mengkomunikasikan rencana untuk memastikan keselarasan antara inisiatif MSDM dan strategi organisasi;
 - 3) Memupuk visi organisasi untuk praktek dan kebijakan MSDM;

f

- 4) Merangkai umpan balik dan *buy-in* tentang inisiatif MSDM dari para pemangku kepentingan organisasi;
- 5) Menyebarkan MSDM dan pesan eksekutif lainnya kepada para pemangku kepentingan;
- 6) Menciptakan saluran untuk komunikasi yang terbuka di dalam dan semua tingkat tanggung jawab;
- 7) Merundingkan dengan vendor dan staf untuk mencapai hasil terbaik;
- 8) Terlibat dalam percakapan dengan para pemangku kepentingan menggunakan mode komunikasi yang tepat dan metode untuk mencapai hasil yang diinginkan;
- 9) Mengawasi strategi komunikasi budaya.

h. Pemahaman Bisnis

Definisi: Kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi untuk berkontribusi rencana strategis organisasi.

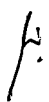
- Sub-komponen:
- 1) Kelincahan strategis (*strategic agility*);
 - 2) Pengetahuan bisnis (*business knowledge*);
 - 3) Berpikir serba sistem (*systems thinking*);
 - 4) Kesadaran ekonomi (*economic awareness*);
 - 5) Administrasi efektif (*effective administration*);
 - 6) Pengetahuan keuangan dan akuntansi (*knowledge of finance and accounting*);
 - 7) Pengetahuan penjualan dan pemasaran (*knowledge of sales and marketing*);
 - 8) Pengetahuan teknologi (*knowledge of technology*);
 - 9) Pengetahuan pasar tenaga kerja (*knowledge of labor markets*);
 - 10) Pengetahuan operasi bisnis/logistik (*knowledge of business operations/logistics*);

- 11) Pengetahuan tentang pemerintah dan pedoman peraturan (*knowledge of government and regulatory guidelines*);
- 12) Indikator SDM dan organisasi metrik/analitis/bisnis (*HR and organizational metrics/analytics/business indicator*).

- Standar Profisiensi:
- 1) Mengevaluasi semua kasus bisnis yang diusulkan untuk proyek-proyek dan inisiatif MSDM;
 - 2) Menjaga pengetahuan industri dan organisasi metrik kunci-*'know the business'*;
 - 3) Menyelaraskan strategi, tujuan, dan sasaran MSDM dengan tujuan strategi dan tujuan bisnis secara keseluruhan;
 - 4) Mengembangkan strategi bisnis MSDM untuk mendorong hasil bisnis utama;
 - 5) Mendemonstrasikan kefasihan dalam menggunakan *language* administrasi bisnis dan pemimpin senior;
 - 6) Membuat rencana aksi untuk mengelola talenta dalam batas-batas pasar tenaga kerja;
 - 7) Mengembangkan strategi untuk pesan pemasaran MSDM di khalayak internal dan eksternal;
 - 8) Mengkomunikasikan dampak organisasi secara metrik;
 - 9) Menentukan tujuan, rencana, dan persyaratan anggaran;
 - 10) Mengembangkan strategi bisnis dengan para pemimpin puncak organisasi;
 - 11) Menggunakan pengetahuan bisnis dan Metrik MSDM untuk membuat keputusan bisnis;

/s.

- 12) Menjaga pengetahuan tentang faktor-faktor ekonomi dan dampak lingkungan ekonomi pada industri dan organisasi operasional;
- 13) Merekomendasikan perbaikan praktik bisnis/rencana;
- 14) Memastikan semua inisiatif MSDM memiliki ROI yang menambah nilai organisasi;
- 15) Membangun kasus bisnis untuk proyek-proyek dan inisiatif MSDM;
- 16) Menunjukkan pengetahuan tentang pasar tenaga kerja dan hubungannya dengan keberhasilan organisasi;
- 17) Mengembangkan cakupan organisasi yang luas atas praktek bisnis/operasi;
- 18) Mengembangkan SDM dan rencana teknologi bisnis untuk memecahkan masalah dan kebutuhan bisnis;
- 19) Melakukan *benchmark* atas kompetisi dan kelompok pembanding lain yang relevan;
- 20) Menggunakan bahasa (*language*) administrasi bisnis dan pemimpin senior.
- 21) Mengevaluasi kegiatan penting dalam hal nilai tambah, dampak dan utilitas yang berasal dari analisis biaya-manfaat;
- 22) Menjaga pengetahuan berbasis luas dari organisasi dan operasinya;
- 23) Menerapkan prinsip-prinsip keuangan, pemasaran, ekonomi, penjualan, teknologi, dan sistem bisnis secara konsisten untuk proses dan kebijakan MSDM internal;
- 24) Mengembangkan ketajaman bisnis tim;
- 25) Mengatur kebijakan dan prosedur/praktek untuk mendukung keberhasilan organisasi;
- 26) Menjaga perspektif berpikir serba sistem (*system thinking*) ketika membuat



keputusan bisnis;

- 27) Menjaga pengetahuan lanjutan dari lini bisnis dan produk/jasa, serta pasar yang kompetitif;
- 28) Mengimplementasikan solusi dengan analisis dampak pada ROI, utilitas, pendapatan, keuntungan dan perkiraan kerugian, dan indikator bisnis lainnya.

4. Peran Kerja

Kualifikasi ini memiliki peran kerja antara lain:

- a. Mengembangkan kebijakan yang berkaitan dengan MSDM sesuai dengan strategi MSDM organisasi guna meningkatkan kapasitas, kapabilitas, dan kepemimpinan organisasi. Kebijakan mencakup fungsi-fungsi MSDM antara lain: perencanaan dan pengadaan SDM, pengembangan organisasi, pelatihan dan pengembangan, manajemen talenta, manajemen suksesi, manajemen kinerja dan remunerasi, hubungan industrial, dan administrasi SDM.
- b. Mengkoordinir dan memfasilitasi proses perubahan dan/atau transformasi organisasi untuk terbentuknya budaya organisasi yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.
- c. Memfasilitasi tim manajemen untuk memastikan kebijakan MSDM organisasi dilaksanakan secara efektif, konsisten, sesuai dengan pedoman dan sumber daya yang telah ditetapkan.
- d. Memberikan kontribusi pada perencanaan dan perumusan kebijakan pada fungsi MSDM yang selaras dengan strategi MSDM.
- e. Mewakili organisasi dalam interaksi dengan pihak-pihak eksternal untuk menjaga reputasi dan kepentingan organisasi.
- f. Melakukan analisis dan memberikan rekomendasi strategis kepada manajemen organisasi berkenaan dengan bidang MSDM untuk mengidentifikasi potensi dan melakukan mitigasi risiko.
- g. Mengusulkan anggaran dan sumber daya organisasi untuk kebutuhan MSDM.

5. Kemungkinan Jabatan

- a. Kepala Bagian Bidang SDM
- b. *Head of Corporate Learning Institution*
- c. *Head of Human Resources*
- d. *HR Business Partner-Senior Managerial Level*
- e. *Human Resource-Senior Manager*

Catatan:

- 1) Dapat ditambahkan jabatan-jabatan yang setara, sepanjang memenuhi deskripsi jenjang dan peran kerja.
- 2) Jabatan-jabatan setara tersebut dapat menggunakan terminologi bahasa Indonesia ataupun bahasa Inggris, termasuk bidang MSDM dalam organisasi pemerintahan.
- 3) Istilah *Human Capital* dapat juga digunakan untuk menggantikan kata *Human Resources*.
- 4) Bidang MSDM dalam organisasi pemerintahan

6. Aturan Pengemasan

Tiga belas (13) unit kompetensi harus diselesaikan/dipenuhi, dengan perincian:

- a. Lima (5) unit kompetensi inti;
- b. Delapan (8) unit kompetensi pilihan,

dengan perincian dua (2) unit kompetensi dari kelompok A, dua (2) unit kompetensi dari kelompok B, satu (1) unit kompetensi dari kelompok C, satu (1) unit kompetensi dari kelompok D, dan dua (2) unit kompetensi dari kelompok E.

Daftar Unit Kompetensi	Persyaratan Kompetensi
Kompetensi Inti	
1. M.701001.002.01 Mengevaluasi Efektifitas Strategi dan Kebijakan Pengelolaan SDM	M.701001.003.01 M.701001.040.01 M.701001.042.01 M.701001.043.01 M.701001.055.01 M.701001.056.01 M.701001.060.01 M.701001.061.01 M.701001.062.01

Daftar Unit Kompetensi		Persyaratan Kompetensi
		M.701001.063.01
		M.701001.064.01
		M.701001.069.01
		M.701001.070.01
		M.701001.079.01
		M.701001.081.01
		M.701001.082.01
		M.701001.083.01
		M.701001.086.01
		M.701001.088.01
		M.701001.089.01
		M.701001.090.01
2.	M.701001.004.01 Membuat Rancangan Model/Struktur Organisasi	M.701001.005.01
		M.701001.016.01
		M.701001.026.01
		M.701001.067.01
3.	M.701001.032.01 Menyelaraskan Strategi Pembelajaran dan Pengembangan sesuai dengan Strategi Organisasi	M.701001.035.01
		M.701001.036.01
		M.701001.038.01
		M.701001.039.01
4.	M.701001.055.01 Menyusun Strategi Pengelolaan Kinerja	M.701001.056.01
		M.701001.060.01
		M.701001.061.01
		M.701001.062.01
5.	M.701001.079.01 Membangun Strategi Hubungan Industrial di Tingkat Organisasi	M.701001.081.01
		M.701001.082.01
		M.701001.083.01
		M.701001.086.01
		M.701001.088.01
		M.701001.089.01
		M.701001.090.01
Kompetensi Pilihan		
Kelompok A: Strategi dan Perencanaan MSDM/Pengembangan Organisasi		
1.	M.701001.003.01 Merumuskan Kebijakan Organisasi yang selaras dengan Strategi Pengelolaan SDM	M.701001.040.01
		M.701001.042.01
		M.701001.043.01
		M.701001.055.01

Daftar Unit Kompetensi	Persyaratan Kompetensi
	M.701001.056.01 M.701001.060.01 M.701001.061.01 M.701001.062.01 M.701001.063.01 M.701001.064.01 M.701001.069.01 M.701001.070.01 M.701001.079.01 M.701001.081.01 M.701001.082.01 M.701001.083.01 M.701001.086.01 M.701001.088.01 M.701001.089.01 M.701001.090.01
2. M.701001.017.01 Merumuskan Permasalahan Organisasi	
3. M.701001.022.01 Melakukan Kajian Kebutuhan Pengembangan Organisasi	
4. M.701001.023.01 Melakukan Intervensi Perubahan dalam Organisasi	
Kelompok B: Pembelajaran dan Pengembangan	
1. M.701001.030.01 Merumuskan Nilai-Nilai Budaya Organisasi	
2. M.701001.036.01 Merancang Program Pembelajaran dan Pengembangan Mandiri	M.701001.038.01 M.701001.039.01
3. M.701001.037.01 Menyusun Anggaran Program Pembelajaran dan Pengembangan	
4. M.701001.038.01 Melaksanakan Kegiatan Pembelajaran dan Pengembangan	
5. M.701001.039.01 Melakukan Evaluasi Pelaksanaan Keseluruhan Program Pembelajaran dan Pengembangan	



Daftar Unit Kompetensi		Persyaratan Kompetensi
Kelompok C: Manajemen Talenta		
1.	M.701001.040.01 Menyusun Strategi Manajemen Talenta	M.701001.042.01 M.701001.043.01
2.	M.701001.042.01 Menentukan Pekerja Bertalenta	
3.	M.701001.044.01 Mengembangkan Manajemen Suksesi di Organisasi	M.701001.045.01
4.	M.701001.045.01 Melaksanakan Program Manajemen Suksesi	
Kelompok D: Manajemen Karir/ Manajemen Kinerja dan Remunerasi		
1.	M.701001.049.01 Menyelaraskan Strategi Pengelolaan Karir dengan Strategi Organisasi	M.701001.053.01 M.701001.054.01
2.	M.701001.056.01 Menyusun Kebijakan Pengelolaan Kinerja	M.701001.060.01 M.701001.061.01 M.701001.062.01
3.	M.701001.063.01 Menyusun Strategi Remunerasi di Tingkat Organisasi	M.701001.064.01 M.701001.069.01 M.701001.070.01
4.	M.701001.064.01 Merancang Kebijakan Remunerasi di Tingkat Organisasi	M.701001.069.01 M.701001.070.01
5.	M.701001.068.01 Menyusun Struktur dan Skala Upah di Tingkat Organisasi	
6.	M.701001.071.01 Menyusun Program Insentif di Tingkat Organisasi	
7.	M.701001.072.01 Menyusun Anggaran Remunerasi di Tingkat Organisasi	
Kelompok E: Hubungan Industrial		
1.	N.784000.044.02 Menangani Mogok Kerja	
2.	M.701001.087.01 Melakukan Evaluasi Kondisi Hubungan Industrial di Tingkat Organisasi	
3.	M.701001.088.01 Menjalin Kerjasama Kelembagaan dengan Organisasi Pengusaha dan atau Instansi Pemerintah	

f

Daftar Unit Kompetensi		Persyaratan Kompetensi
4.	M.701001.089.01	Membangun Hubungan Industrial yang Harmonis dengan Wakil Pekerja atau Serikat Pekerja/Serikat Buruh
5.	M.701001.090.01	Membangun Komunikasi yang Harmonis dengan Pekerja, Wakil Pekerja, Serikat Pekerja dan atau Wakil Pemerintah Melalui Sarana Bipartit atau Tripartit

E. Bidang Pekerjaan Manajemen Sumber Daya Manusia Jenjang 7

1. Kodefikasi dan Kualifikasi

M7010001 Kualifikasi VII Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia

2. Deskripsi Jenjang KKNi

Kualifikasi ini mencakup kompetensi yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan di tingkat puncak pada fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Kualifikasi di jenjang ini menuntut kemampuan serta keahlian memutuskan langkah-langkah pengembangan strategis organisasi di bidang MSDM yang berdasarkan perencanaan, analisis, evaluasi secara komprehensif dengan tanggung jawab penuh dan akuntabilitas. Kualifikasi di jenjang ini juga menuntut kemampuan yang melibatkan pemikiran kritis dan independen sebagai dasar melakukan penelitian untuk memperluas dan memperdalam pengetahuan atau praktek, serta untuk mengelola kajian yang komprehensif guna pengambilan keputusan strategis di bidang pengelolaan organisasi dan SDM.

3. Sikap Kerja

Kualifikasi ini memerlukan sikap kerja yang secara rinci tertuang pada SKKNI bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yaitu:

a. Integritas

Definisi: kemampuan untuk mendukung dan menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi dan secara paralel mengurangi risiko yang mungkin terjadi.

Sub-komponen:

- 1) Membangun hubungan (*rapport building*);
- 2) Membangun kepercayaan (*trust building*);
- 3) Profesionalisme (*professionalism*);
- 4) Kredibilitas (*credibility*);
- 5) Keberanian personal dan profesional (*personal and professional courage*).

Standar Profisiensi:

- 1) Memberdayakan pemimpin senior untuk mempertahankan kontrol internal dan menciptakan lingkungan yang etis untuk mencegah konflik kepentingan;
- 2) Menjaga pengetahuan kontemporer etika, hukum, standar, undang-undang, dan kecenderungan yang muncul yang dapat mempengaruhi praktek MSDM dalam organisasi;
- 3) Menetapkan seseorang sebagai sumber yang kredibel dan dapat dipercaya bagi pekerja untuk menyuarakan aspirasi;
- 4) Menggugah para Eksekutif dan para pemimpin senior untuk berpikir kritis ketika potensi konflik kepentingan muncul;
- 5) Tahan tekanan bermotif politik ketika mengembangkan strategi;
- 6) Menetapkan standar untuk menjadi teladan perilaku etis dengan konsisten sesuai dengan standar dan praktek etika tertinggi;
- 7) Menyeimbangkan antara keberhasilan organisasi dan advokasi pekerja saat

f

membuat strategi;

- 8) Mengembangkan kebijakan MSDM dan pengendalian internal untuk meminimalkan resiko organisasi dari praktik yang tidak etis;
- 9) Menciptakan strategi MSDM yang membuat pekerja bertanggung jawab atas tindakan mereka;
- 10) Membuat keputusan yang sulit yang sejalan dengan strategi organisasi dan nilai-nilai;
- 11) Mengkomunikasikan visi untuk budaya organisasi di mana nilai-nilai yang dianut dan yang berlaku menjadi selaras;
- 12) Menjaga budaya yang mengharuskan semua pekerja untuk melaporkan praktik dan perilaku yang tidak etis;
- 13) Semua praktik MSDM sejalan dengan etika, hukum, dan standar.

b. Kepemimpinan

Definisi: kemampuan untuk mengarahkan dan berkontribusi terhadap inisiatif dan proses dalam organisasi.

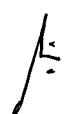
- Sub-Komponen:
- 1) Kepemimpinan transformasional dan fungsional (*transformational and functional leadership*);
 - 2) Berorientasi pada hasil dan tujuan (*results and goal-oriented*);
 - 3) Manajemen sumber daya (*resource management*);
 - 4) Perencanaan suksesi (*succession planning*);
 - 5) Manajemen proyek (*project management*);
 - 6) Dorongan atas dasar misi (*mission driven*);

12

- 7) Manajemen perubahan (*change management*);
- 8) Kecerdasan politik (*political savvy*);
- 9) Pengaruh (*influence*);
- 10) Pembangun konsensus (*consensus builder*).

Standar Profisiensi:

- 1) Memimpin staf MSDM dalam mempertahankan atau mengubah budaya organisasi;
- 2) Bekerja dengan para eksekutif lain untuk merancang, memelihara, dan memprakarsai dan mendorong (*champion*) misi, visi, dan strategi organisasi;
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan dan memfasilitasi perubahan organisasi strategis;
- 4) Memastikan keselarasan antara MSDM dan visi, misi, dan strategi organisasi;
- 5) Berfungsi sebagai pihak yang berpengaruh bagi penerapan strategi, filosofi, dan inisiatif MSDM dalam organisasi;
- 6) Mengembangkan strategi MSDM untuk mencapai visi dan misi organisasi;
- 7) Mengatur resiko, peluang, dan kesenjangan dalam strategi organisasi;
- 8) Mengawasi perubahan organisasi skala besar kritikal dengan dukungan para pemimpin organisasi;
- 9) Memastikan akuntabilitas yang tepat untuk pelaksanaan rencana dan inisiatif perubahan;
- 10) Mengatur suasana untuk mempertahankan atau mengubah budaya organisasi;



- 11) Memprakarsai dan mendorong fungsi MSDM untuk mencapai visi dan misi organisasi;
- 12) Mendapatkan *buy-in* untuk perubahan organisasi di seluruh kepemimpinan senior.

c. Manajemen Relasi

Definisi: Kemampuan untuk mengelola interaksi untuk memberikan pelayanan dan mendukung organisasi.

- Sub-komponen:
- 1) Keahlian membuat jaringan bisnis (*business networking expertise*);
 - 2) Visibilitas (*visibility*);
 - 3) Pelayanan pelanggan internal dan eksternal (*internal & external customer service*);
 - 4) Manajemen orang (*people management*);
 - 5) Advokasi (*advocacy*);
 - 6) Negosiasi dan manajemen konflik (*negotiation and conflict management*);
 - 7) Kredibilitas (*credibility*);
 - 8) Hubungan masyarakat (*community relations*);
 - 9) Transparansi (*transparency*);
 - 10) Keproaktifan (*proactivity*);
 - 11) Kemampuan memberikan tanggapan (*responsiveness*);
 - 12) Bimbingan (*mentorship*);
 - 13) Pengaruh (*influence*);
 - 14) Keterlekatan pekerja (*employee engagement*);
 - 15) Kerjasama (*teamwork*);
 - 16) Saling menghormati (*mutual respect*).

- Standar Profisiensi:
- 1) Mendesain strategi untuk meningkatkan manajemen hubungan kinerja;
 - 2) Membangun jaringan dan pengaruh dengan badan legislatif, serikat pekerja,

f

dan pemimpin MSDM eksternal;

- 3) Mengembangkan strategi dan model layanan pelanggan di organisasi;
- 4) Membicarakan masalah strategis MSDM dengan para pemangku kepentingan internal dan eksternal dengan mendahulukan kepentingan organisasi;
- 5) Mendesain strategi untuk memastikan budaya layanan pelanggan yang kuat dalam fungsi MSDM;
- 6) Menciptakan strategi penyelesaian konflik dan proses di seluruh organisasi;
- 7) Mengawasi proses pengambilan keputusan MSDM untuk memastikan konsistensi dengan strategi bisnis dan MSDM;
- 8) Mengembangkan hubungan strategis dengan para pemangku kepentingan internal dan eksternal;
- 9) Memupuk budaya yang mendukung hubungan intra-organisasi di seluruh organisasi (misalnya, menghilangkan silo);
- 10) Mendesain peluang strategis dan tempat-tempat untuk membangun jaringan dan hubungan pekerja;
- 11) Secara proaktif mengembangkan hubungan dengan rekan kerja, klien, pemasok, dewan direksi, dan para pemimpin senior lainnya.

d. Berorientasi pada pelayanan

Definisi: melayani organisasi dengan memfokuskan upaya individu atau tim pada pemenuhan kebutuhan pelanggan-kunci internal melalui pengembangan dan implementasi strategi aspirasi pelanggan dan rencana aksinya.

- Sub-komponen:
- 1) Siap membantu setiap saat (*helpful*);
 - 2) Sopan (*courteous*);
 - 3) Mudah diakses (*accessible*);
 - 4) Responsif (*responsive*);
 - 5) Berpengetahuan luas (*knowledgeable*).
- Standar Profisiensi:
- 1) Mencari keuntungan jangka panjang bagi pelanggan;
 - 2) Penelitian kebutuhan pelanggan untuk memandu pengembangan strategi;
 - 3) Menciptakan solusi yang inovatif;
 - 4) Merumuskan strategi untuk mengoptimalkan layanan pelanggan;
 - 5) Memastikan kebijakan yang mencerminkan ketanggapan terhadap pelanggan;
 - 6) Secara proaktif terlibat dengan pelanggan;
 - 7) Sering kontak dengan pelanggan dan tahu bagaimana mereka mengevaluasi kualitas layanan yang mereka terima;
 - 8) Menawarkan solusi masalah pelanggan untuk kepuasan mereka;
 - 9) Mengidentifikasi bagaimana layanan dapat diubah atau ditingkatkan untuk memenuhi harapan pelanggan;
 - 10) Menjadi rujukan pelanggan bila terjadi konflik atau kesulitan, sebelum masalah meningkat;
 - 11) Mencari jalan keluar dari jalur reguler untuk membantu pelanggan, masyarakat dan lain-lain atas kesulitan yang mereka hadapi atau dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

e. Konsultasi

Definisi: kemampuan untuk memberikan bimbingan kepada para pemangku kepentingan organisasi.

f

Sub-komponen:

- 1) Pembinaan (*coaching*);
- 2) Visi, desain, implementasi, dan evaluasi manajemen proyek (*vision, design, implementation, and evaluation of project management*);
- 3) Penalaran analitik (*analytic reasoning*);
- 4) Pemecahan masalah (*problem-solving*);
- 5) Keingintahuan (*inquisitiveness*);
- 6) Kreativitas dan inovasi (*creativity and innovation*);
- 7) Fleksibilitas (*flexibility*);
- 8) Mitra bisnis yang dihormati (*respected business partner*);
- 9) Manajemen jenjang karir/talenta/orang (*career pathing/talent management /people management*);
- 10) Manajemen waktu (*time management*).

Standar Profisiensi:

- 1) Membuat strategi manajemen talenta dengan memanfaatkan solusi kreatif untuk menyelaraskan dan mendorong strategi organisasi;
- 2) Mendengarkan tantangan-tantangan dari pemimpin organisasi;
- 3) Mengembangkan visi untuk solusi penting tentang tantangan MSDM dalam organisasi;
- 4) Mengidentifikasi peluang untuk menyediakan SDM dan solusi bisnis yang memaksimalkan pengembalian modal (*return-on-investment*) bagi organisasi;
- 5) Menggunakan alat analitik yang tepat untuk memberikan masukan pada para pemimpin lainnya tentang keputusan strategis;

f

- 6) Mengidentifikasi solusi kreatif bagi organisasi dan unit bisnis;
- 7) Mengawasi investigasi MSDM dengan penasehat hukum;
- 8) Mengakui kewajiban MSDM yang berlebih dan memberikan bimbingan strategis secara proaktif untuk perbaikan;
- 9) Memberikan *coaching* kepada eksekutif tentang isu-isu yang berkenaan dengan orang (*people*);
- 10) Desain MSDM dan solusi bisnis strategis.

f. Kerjasama

Definisi: Bekerja secara efektif dan inklusif dengan berbagai orang, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Sub-komponen:

- 1) Orientasi tim (*team orientation*);
- 2) Kemampuan kolektif (*collective efficacy*);
- 3) Visi bersama (*unite vision*);
- 4) Tim kohesi (*team cohesiveness*);
- 5) Rasa saling percaya (*trust*);
- 6) Orientasi kolektif (*collective orientation*);
- 7) Pentingnya kerja sama tim (*teamwork importance*).

Standar Profisiensi:

- 1) Mempromosikan budaya kebersamaan tinggi yang mendorong perbedaan dan keragaman;
- 2) Membangun kemitraan yang aktif strategis dengan fungsi, pandangan silo dan perilaku teritorial orang lain;
- 3) Membangun hubungan strategis di luar organisasi untuk kebaikan organisasi;
- 4) Menciptakan uraian yang sejalan dengan kebutuhan organisasi, di atas tuntutan pemangku kepentingan atau pengaruh kelompok;

f

- 5) Menyelesaikan konflik yang berprofil tinggi, membawa semua pihak bersama-sama untuk mendapatkan solusi yang dapat diterima bersama.

g. Komunikasi

Definisi: Kemampuan untuk secara efektif bertukar (*exchange*) informasi dengan para pemangku kepentingan.

- Sub-komponen:
- 1) Keterampilan komunikasi verbal (*verbal communication skills*);
 - 2) Keterampilan komunikasi tertulis (*written communication skills*);
 - 3) Keterampilan presentasi (*presentation skills*);
 - 4) Persuasi (*persuasion*);
 - 5) Diplomasi (*diplomacy*);
 - 6) Objektivitas perseptual (*perceptual objectivity*);
 - 7) Mendengar aktif (*active listening*);
 - 8) Umpan balik efektif tepat waktu (*effective timely feedback*);
 - 9) Keterampilan fasilitasi (*facilitation skills*);
 - 10) Efektivitas rapat (*meeting effectiveness*);
 - 11) Kecerdasan teknologi sosial dan sosial media (*social technology and social media savvy*);
 - 12) Hubungan publik (*public relations*).

- Standar Profisiensi:
- 1) Mengartikulasikan keselarasan antara inisiatif MSDM dan strategi organisasi;
 - 2) Mengkomunikasikan misi dan visi organisasi untuk pemangku kepentingan lainnya;
 - 3) Menciptakan strategi budaya yang menumbuhkan interaksi dan pengambilan keputusan yang efisien dan efektif;

- 4) Merangkai pesan (*messages*) untuk disampaikan kepada pemangku kepentingan terkait isu-isu organisasi yang nampak jelas;
- 5) Merundingkan dengan para pemangku kepentingan untuk mencapai hasil terbaik;
- 6) Meminta umpan balik dan dukungan dari pemangku kepentingan tingkat eksekutif;
- 7) Mengembangkan strategi untuk sistem organisasi komunikasi;
- 8) Memberikan pesan strategis guna mendukung MSDM dan organisasi;
- 9) Membangun dukungan dan menginspirasi kepercayaan melalui komunikasi yang jelas;
- 10) Mengkomunikasikan visi MSDM, praktek, dan kebijakan untuk pemangku kepentingan lainnya;
- 11) Nyaman berkomunikasi dengan audiens dengan berbagai ukuran jumlah.

h. Pemahaman Bisnis

Definisi: Kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi untuk berkontribusi rencana strategis organisasi.

- Sub-komponen:
- 1) Kelincahan strategis (*strategic agility*);
 - 2) Pengetahuan bisnis (*business knowledge*);
 - 3) Berpikir serba sistem (*systems thinking*);
 - 4) Kesadaran ekonomi (*economic awareness*);
 - 5) Administrasi efektif (*effective administration*);
 - 6) Pengetahuan keuangan dan akuntansi (*knowledge of finance and accounting*);

fz

- 7) Pengetahuan penjualan dan pemasaran (*knowledge of sales and marketing*);
- 8) Pengetahuan teknologi (*knowledge of technology*);
- 9) Pengetahuan pasar tenaga kerja (*knowledge of labor markets*);
- 10) Pengetahuan operasi bisnis/logistik (*knowledge of business operations /logistics*);
- 11) Pengetahuan tentang pemerintah dan pedoman peraturan (*knowledge of government and regulatory guidelines*);
- 12) Indikator SDM dan organisasi metrik/analitis/bisnis (*HR and organizational metrics/analytics/business indicator*).

Standar Profisiensi:

- 1) Mengevaluasi semua kasus bisnis yang diusulkan untuk proyek-proyek dan inisiatif MSDM;
- 2) Melakukan *benchmark* atas pesaing dan kelompok pembanding lain yang relevan;
- 3) Berkomunikasi tentang arahan pada pasar tenaga kerja lokal dan global dan hubungannya dengan keberhasilan organisasi;
- 4) Menjaga pengetahuan organisasi dan produk/jasa, serta pasar yang kompetitif;
- 5) Mengembangkan strategi MSDM untuk mendorong hasil utama;
- 6) Menjaga pengetahuan ahli faktor ekonomi dan dampak lingkungan ekonomi pada industri dan organisasi operasional;
- 7) Mengevaluasi kegiatan penting dalam hal nilai tambah, dampak, dan utilitas yang berasal dari analisis biaya



manfaat;

- 8) Menjaga pengetahuan pakar industri dan organisasi mengenai metrik kunci terkait bisnis;
- 9) Mengatur SDM dan strategi teknologi organisasi untuk memecahkan masalah dan kebutuhan organisasi;
- 10) Berfungsi sebagai kontributor strategis untuk pengambilan keputusan organisasi mengenai fiskal, lini produk/jasa, operasional, sumber daya manusia, dan bidang teknologi;
- 11) Pengaruh kebijakan pemerintah dan peraturan yang diusulkan;
- 12) Mengembangkan strategi organisasi dengan para pemimpin puncak organisasi;
- 13) Mendefinisikan strategi untuk mengelola talenta dalam batas-batas pasar tenaga kerja;
- 14) Memastikan semua inisiatif MSDM memiliki ROI (*Return on Investment*) yang menambah nilai organisasi;
- 15) Menilai risiko (SWOT) dari inisiatif organisasi karena berkaitan dengan sumber daya manusia, ROI, dan akuntabilitas pemegang saham;
- 16) Menyelaraskan strategi, tujuan MSDM dengan strategi dan tujuan organisasi secara keseluruhan;
- 17) Menunjukkan kefasihan dalam terminologi administrasi organisasi dengan pemimpin senior;
- 18) Mengembangkan solusi dengan analisis dampak pada ROI, utilitas, pendapatan, keuntungan dan perkiraan kerugian,

/s

dan indikator organisasi lainnya;

- 19) Memeriksa semua masalah organisasi dengan cerdas untuk mengintegrasikan solusi MSDM untuk memaksimalkan ROI, laba, pendapatan, dan efektivitas strategis.

4. Peran Kerja

Kualifikasi ini memiliki peran kerja antara lain:

- a. Menetapkan strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan Manajemen SDM sesuai dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kapasitas, kapabilitas, dan kepemimpinan organisasi. Strategi dan kebijakan mencakup fungsi-fungsi Manajemen SDM antara lain: perencanaan dan pengadaan SDM, pengembangan organisasi, pelatihan dan pengembangan, manajemen talenta, manajemen suksesi, manajemen kinerja dan remunerasi, hubungan industrial, dan administrasi SDM.
- b. Mengoptimalkan pengelolaan perubahan dan/atau transformasi organisasi untuk terbentuknya budaya organisasi yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.
- c. Memimpin, mengarahkan, mengevaluasi dan mengembangkan tim manajemen untuk memastikan strategi MSDM organisasi diterapkan secara efektif, konsisten, sesuai dengan pedoman dan sumber daya yang telah ditetapkan.
- d. Memberikan kontribusi pada perencanaan dan pengambilan keputusan strategis pada level eksekutif puncak, sehingga strategi MSDM organisasi selaras dengan strategi organisasi.
- e. Mewakili organisasi dalam interaksi dengan pihak-pihak eksternal untuk menjaga reputasi dan kepentingan organisasi.
- f. Melakukan analisis dan memberikan rekomendasi strategis kepada manajemen puncak organisasi berkenaan dengan bidang MSDM untuk mengidentifikasi potensi dan melakukan mitigasi risiko.
- g. Menyetujui anggaran dan sumber daya organisasi untuk kebutuhan MSDM.

5. Kemungkinan Jabatan

- a. Direktur SDM dan Umum
- b. Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian
- c. *Chief Human Resources Officer*
- d. *Human Resources Director*
- e. *Human Resources General Manager*
- f. *Human Resources Vice President*

Catatan:

- 1) Dapat ditambahkan jabatan-jabatan yang setara, sepanjang jabatan tersebut adalah yang tertinggi di bidang MSDM dan memenuhi kriteria deskripsi jenjang dan peran kerja.
- 2) Jabatan-jabatan setara tersebut dapat menggunakan terminologi bahasa Indonesia ataupun bahasa Inggris, termasuk bidang MSDM dalam organisasi pemerintahan.
- 3) Istilah *Human Capital* dapat juga digunakan untuk menggantikan kata *Human Resources*.

6. Aturan Pengemasan

Delapan (8) unit kompetensi harus diselesaikan/dipenuhi, dengan perincian:

- a. Satu (1) unit kompetensi inti;
- b. Tujuh (7) unit kompetensi pilihan.

Daftar Unit Kompetensi		Persyaratan Kompetensi
Kompetensi Inti		
1.	M.701001.001.01 Merumuskan Strategi dan Kebijakan Pengelolaan SDM yang selaras dengan Strategi Organisasi	M.701001.003.01 M.701001.040.01 M.701001.042.01 M.701001.043.01 M.701001.055.01 M.701001.056.01 M.701001.060.01 M.701001.061.01 M.701001.062.01 M.701001.063.01 M.701001.064.01 M.701001.069.01 M.701001.070.01

12

Daftar Unit Kompetensi	Persyaratan Kompetensi
	M.701001.079.01 M.701001.081.01 M.701001.082.01 M.701001.083.01 M.701001.086.01 M.701001.088.01 M.701001.089.01 M.701001.090.01
Kompetensi Pilihan	
1. M.701001.002.01 Mengevaluasi Efektifitas Strategi dan Kebijakan Pengelolaan SDM	M.701001.003.01 M.701001.040.01 M.701001.042.01 M.701001.043.01 M.701001.055.01 M.701001.056.01 M.701001.060.01 M.701001.061.01 M.701001.062.01 M.701001.063.01 M.701001.064.01 M.701001.069.01 M.701001.070.01 M.701001.079.01 M.701001.081.01 M.701001.082.01 M.701001.083.01 M.701001.086.01 M.701001.088.01 M.701001.089.01 M.701001.090.01
2. M.701001.004.01 Membuat Rancangan Model/Struktur Organisasi	M.701001.005.01 M.701001.016.01 M.701001.026.01 M.701001.067.01
3. M.701001.016.01 Merumuskan Kebutuhan Organisasi yang selaras dengan Strategi Organisasi	
4. M.701001.017.01 Merumuskan Permasalahan Organisasi	



Daftar Unit Kompetensi			Persyaratan Kompetensi
5.	M.701001.030.01	Merumuskan Nilai-Nilai Budaya Organisasi	
6.	M.701001.040.01	Menyusun Strategi Manajemen Talenta	M.701001.042.01 M.701001.043.01
7.	M.701001.049.01	Menyelaraskan Strategi Pengelolaan Karir dengan Strategi Organisasi	M.701001.053.01 M.701001.054.01
8.	M.701001.055.01	Menyusun Strategi Pengelolaan Kinerja	M.701001.056.01 M.701001.060.01 M.701001.061.01 M.701001.062.01
9.	M.701001.063.01	Menyusun Strategi Remunerasi di Tingkat Organisasi	M.701001.064.01 M.701001.069.01 M.701001.070.01
10.	M.701001.079.01	Membangun Strategi Hubungan Industrial di Tingkat Organisasi	M.701001.081.01 M.701001.082.01 M.701001.083.01 M.701001.086.01 M.701001.088.01 M.701001.089.01 M.701001.090.01



MENTERI KETENAGAKERJAAN
REPUBLIK INDONESIA,

M. HANIF DHAKIRI