

PENYUSUNAN ULANG DESKRIPSI PEKERJAAN DAN PERENCANAAN PENGEMBANGAN BERBASIS KOMPETENSI PADA RUMAH SAKIT X

Kharis Rauf¹, Artiwati²

^{1,2}Fakultas Psikologi Universitas Surabaya
kharisrauf93@gmail.com

ABSTRAK

Peneliti mengkaji kembali deskripsi pekerjaan karyawan untuk disesuaikan dengan kebutuhan Rumah Sakit X, serta merancang metode pengembangan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif evaluatif yaitu penelitian yang sering digunakan oleh organisasi dengan tujuan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi suatu program, cara kerja dan kebijakan lainnya. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan pengumpulan dokumen. Sebanyak enam jabatan yang dilakukan *review* deskripsi pekerjaan serta dilakukan identifikasi kompetensi inti. Terdapat lima kompetensi inti yang teridentifikasi, kemudian dilakukan proses *leveling* sebagai dasar untuk melakukan rancangan pengembangan dalam proses wawancara berbasis perilaku. Hasil penelitian ini adalah deskripsi pekerjaan yang sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, kamus dan rubrik lima kompetensi inti yaitu *customer services orientation*, *concern for order*, *achievement orientation*, *developing others*, dan *flexibility*. Berdasarkan hasil wawancara ditemukan gap kompetensi pada job holder yaitu, *concern for order*, *achievement orientation* dan *flexibility* kemudian peneliti merancang intervensi *achievement motivation training*, *coaching* dan monitoring untuk meningkatkan kompetensi tersebut.

Kata kunci: Deskripsi pekerjaan, kompetensi, wawancara berbasis perilaku, rancangan intervensi.

ABSTRACT

This research was focused on reviewing job descriptions at hospital X, in order to update job descriptions according to organizational current work activity and to design competency-based human resource development programs. Evaluative research method was used to understand the effectivity and efficiency of programs, work method and other policies. The data was compiled through interview and available document. Five core competencies identified were customer service orientation, concern for order, achievement orientation, developing others, and flexibility. Furthermore, the leveling process was done for the requirement of the development plan. The behavior-based interview was applied to collect data from the job holders. Data analysis from interview found the gap on competencies, which were *concern for order*, *achievement orientation* and *flexibility*. The intervention techniques, which were *achievement motivation training*, *coaching* and monitoring were designed to improve the those competencies.

Keywords: Job description, Competency, Behavior-Based Interview, Intervention design

PENDAHULUAN

Penilaian kinerja dengan berbagai bentuk pada dasarnya merupakan suatu sasaran dan proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis dan menggunakan informasi untuk menentukan efisiensi dan efektifitas tugas-tugas karyawan serta pencapaian sasaran. Dalam manajemen kinerja, kompetensi karyawan lebih berperan pada dimensi perilaku individu untuk menyelesaikan suatu

pekerjaan dengan baik. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi juga banyak berbagai sifat, sikap dan kemampuan sumber daya manusia itu sendiri untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia adalah pelaku organisasi yang mempunyai banyak perbedaan sikap, kemampuan dan pengalaman. Perbedaan ini menyebabkan setiap individu yang melakukan kegiatan dalam organisasi mempunyai hasil kinerja yang berbeda-beda, oleh sebab itu diberikan standarisasi kompetensi untuk menyelaraskan kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan. Hal ini juga dirasakan oleh Rumah Sakit X, sebagai salah satu organisasi yang bergerak dibidang jasa pelayanan kesehatan.

Rumah Sakit X merupakan Rumah Sakit Swasta, proses bisnis yang dijalankan oleh Rumah Sakit X ini selalu berpedoman pada penciptaan nilai bagi pasien. Hal ini sesuai dengan pandangan dan cita-cita yang tertuang dalam visi “menjadi rumah sakit pilihan masyarakat dalam pelayanan pembedahan”. Arahan Rumah Sakit ini dalam mencapai cita-cita tersebut dinyatakan dalam misi yaitu, membangun institusi pelayanan bedah dengan dukungan teknologi berstandar internasional, memberikan pelayanan optimal yang berorientasi pada pelanggan, menciptakan tenaga yang berkompeten, meningkatkan kesejahteraan stakeholder tanpa meninggalkan amalan kebajikan dan perikemanusiaan.

Semakin berkembangnya bisnis pada sektor jasa pelayanan kesehatan dalam memberikan pelayanan pada pelanggan, membuat pihak Rumah Sakit X ini melakukan banyak kerjasama dengan instansi bisnis lainnya seperti, BPJS dan banyak perusahaan asuransi lainnya. Memahami kenyataan tersebut, maka peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya administratif saja, tetapi justru lebih mengarah pada kemampuan untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif. Sumber daya manusia adalah sumber daya inti dalam menentukan keberhasilan pencapaian kegiatan organisasi. Menurut Amstrong (2009), menyatakan bahwa kinerja adalah merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan memberikan kontribusi ekonomi bagi organisasi tersebut.

Kinerja bukan hanya menyatakan sebagai hasil kinerja saja, akan tetapi juga menyatakan tentang bagaimana proses kerja tersebut berlangsung dengan didukung kompetensi yang ada. Berdasarkan gambaran yang didapatkan dari data awal Rumah Sakit X yaitu, dimana adanya pimpinan baru, kebijakan baru, adanya perombakan struktur organisasi, selain itu pihak organisasi juga memiliki keinginan untuk melakukan pengembangan sistem sumber daya manusia yang ada dengan menggunakan pendekatan kompetensi. Kompetensi merupakan kombinasi dengan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk tercapainya tujuan organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi individu karyawan terhadap organisasi (Amstrong, 2009). Untuk mewujudkan kinerja dan keberhasilan kerja karyawan dalam jangka panjang disamping adanya kebijakan organisasi, karyawan juga harus memiliki kemampuan atau kompetensi yang sesuai dalam melakukan pekerjaannya. Peningkatan kinerja karyawan secara individu akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang dapat dilihat dalam kenaikan produktifitas atau hasil kinerja sesuai dengan deskripsi pekerjaannya (*job description*).

Tujuan penelitian ini dilakukan yaitu, pembagian fungsi kerja ke unit-unit yang lebih khusus, memahami tanggung jawab utama untuk jabatan-jabatan yang ditetapkan, *review* uraian pekerjaan, menetapkan *job specification*, melakukan identifikasi kompetensi, menetapkan standar *job competency profile*, mengukur *individual competency profile*, melakukan analisis kesenjangan antara *job competency profile* dan *individual competency profile*.

Tujuan intervensinya adalah memaparkan hasil *review* deskripsi pekerjaan dan usulan perbaikan, menyampaikan hasil asesmen, memberikan rancangan pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan, untuk meningkatkan kompetensi pada masing-masing *job title*.

Manfaat bagi *job holder* adalah dapat lebih memahami tugas utama dan tanggung jawabnya, *job holder* mengetahui kompetensi apa saja yang harus dimiliki untuk menunjang kinerjanya, *job holder* mengetahui kualifikasi yang harus dimiliki ketika akan menduduki jabatan tertentu dalam organisasi, *job holder* dapat meningkatkan kompetensi yang dimilikinya setelah mendapatkan pelatihan.

Manfaat bagi organisasi yaitu memperoleh *review job description* dari *job holder* yang ditentukan, mendapatkan standar kompetensi beserta hasil asesmen kompetensi dari pemangku jabatan yang ditentukan, organisasi memiliki karyawan-karyawan yang lebih handal dan profesional dalam melaksanakan pekerjaannya, organisasi akan lebih cepat berkembang dengan memiliki karyawan yang lebih mampu memenuhi tuntutan.

Hal yang pertama dilakukan adalah menganalisis pekerjaan. Analisis pekerjaan adalah suatu proses yang digunakan untuk menentukan dan menggambarkan isi pekerjaan sedemikian rupa sehingga gambaran pekerjaan menjadi jelas mengenai pekerjaan tersebut (Cushway, 2003). Sedangkan menurut Dessler (2008), analisis pekerjaan adalah prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan keterampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut.

Menurut Dessler (2008), ada enam tahap dalam melakukan analisis pekerjaan yaitu, tahap satu menentukan bagaimana informasi yang akan digunakan, tahap dua meninjau informasi yang penting dan relevan, tahap tiga memilih posisi yang dapat mewakili dari sekian banyak jabatan yang ada, tahap empat menganalisis pekerjaan dengan mengumpulkan data aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang dibutuhkan, kondisi pekerjaan dan sifat serta kemampuan individu untuk melakukan suatu pekerjaan tersebut, tahap lima melakukan verifikasi informasi analisis pekerjaan kepada karyawan yang melakukan pekerjaan tersebut, tahap enam membuat deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, keduanya adalah hasil dari analisis pekerjaan.

Menurut Mondy (2008), deskripsi pekerjaan adalah sebuah dokumen yang menunjukkan informasi tentang tugas-tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari sebuah pekerjaan di sebuah organisasi dimana karyawan tersebut bekerja.

Setelah melakukan *review* deskripsi pekerjaan kemudian dilakukan identifikasi kompetensi. Kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993), kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seseorang individu, yang berhubungan secara kasual dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menempati suatu jabatan, atau dapat dikatakan sebagai kemampuan manusia yang

ditemukan saat praktek dan dapat digunakan untuk membedakan antara mereka yang sukses superior dengan yang biasa-biasa saja di tempat kerja. Menurut Loma (1998), bahwa kompetensi adalah aspek-aspek personal dari seseorang individu karyawan yang memungkinkan mereka untuk meraih kinerja terbaik. Sedangkan menurut Hoge (2005), kompetensi merupakan pengukuran kemampuan pekerja yang dibutuhkan untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

Terdapat dua jenis kompetensi menurut Loma (1998) yaitu, *core competencies* merupakan aspek yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam organisasi agar memiliki keuntungan yang kompetitif. Apabila kompetensi ini tidak ada, karyawan tidak dapat bekerja efektif dan organisasi tersebut menjadi tidak sukses. Sedangkan *specific competencies* adalah merupakan aspek-aspek unik yang perlu dimiliki oleh setiap karyawan untuk menghasilkan kinerja superior pada suatu jabatan/kelompok jabatan.

Setelah kamus kompetensi terbentuk peneliti melakukan asesmen kompetensi dengan menggunakan metode wawancara berbasis perilaku. Menurut Hoge (2005) wawancara berbasis perilaku yaitu, wawancara yang terstruktur dalam upaya untuk mengetahui kompetensi yang dilakukan *interviewee* dalam mengaplikasikan kemampuannya melakukan pekerjaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian terapan, yaitu penelitian evaluatif. Penelitian evaluatif adalah penelitian yang sering digunakan oleh organisasi dengan tujuan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi suatu program, cara kerja dan kebijakan lainnya (Newman, 2003). Penelitian ini akan menjelaskan tentang *review* sistem yang ada, dalam hal ini adalah melakukan *review* deskripsi pekerjaan, identifikasi kompetensi dan pengembangan yang berbasis kompetensi yang nantinya peneliti akan melakukan tindak lanjut terhadap hasil apa yang ditemukan, kemudian memberikan usulan/saran kepada pihak Rumah Sakit untuk langkah pengembangan selanjutnya.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dua jenis metode yaitu pertama menggunakan metode wawancara, wawancara dilakukan secara langsung dengan pihak yang mewakili manajemen organisasi. Metode ini dilakukan oleh peneliti dengan alasan bahwa diperlukan mendapatkan data-data awal dari pihak manajemen, untuk mengetahui kondisi sesungguhnya bagaimana terkait organisasi tersebut. Metode yang kedua adalah metode pengumpulan dokumen, dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini yaitu dokumen yang mengenai organisasi yang terdiri dari, struktur organisasi, visi dan misi organisasi, data karyawan, pedoman ketenagakerjaan, deskripsi pekerjaan atau *job description*.

Analisis data assesmen di bagi menjadi dua bagian yaitu, pada analisis data tahap pertama data yang terkumpul akan dianalisis kualitatif, selanjutnya peneliti akan menguraikannya dengan berdasarkan teori-teori yang ada. Hasil dari analisis yang sudah dilakukan akan dijadikan sebagai dasar untuk menentukan rekomendasi pengembangan berikutnya.

Analisis data assesmen tahap dua yaitu, ketika data sudah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode kualitatif. Peneliti akan membahas hasil assesmen terhadap masing-masing pemegang jabatan dengan menggunakan hasil dari assesmen yang pertama sebagai dasar penilaian terhadap hasil asesmen yang kedua. Tujuan hal tersebut dilakukan adalah membuat kesepakatan antara peneliti dengan *job holder* tentang kompetensi yang dibutuhkan pada *setiap job holder*. Kompetensi yang sudah didapatkan akan digunakan untuk membuat spesifikasi pekerjaan, dan bisa menjadi dasar untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi selanjutnya.

Analisis pada tahap intervensi. Pada tahap ini dibagi menjadi dua tahap yaitu tahap satu, data yang sudah terkumpul akan dianalisis menggunakan metode kualitatif, kemudian peneliti memvalidasi data. Namun sebelum itu dilakukan, peneliti akan melakukan konsultasi dengan kepala departemen atau direksi atau yang mewakili. Tahap dua, dari data hasil asesmen yang sudah dilakukan akan dianalisis menggunakan metode kualitatif, dimana peneliti akan memberikan *feedback* dari hasil assesmen kepada pemegang jabatan yang dianalisis. *Feedbak* ini berisi tentang

kelebihan, kekurangan dan saran pengembangan bagi masing-masing pemegang jabatan. Peneliti juga akan memberikan masukan kepada direksi atau kepala departemen atau yang mewakili terkait temuan di lapangan untuk melakukan pengembangan organisasi.

Adapun dilakukannya asesmen pada tahap satu ini yaitu untuk menggali latar belakang organisasi, visi dan misi organisasi, kondisi dan kebutuhan organisasi bahwa perlunya review deskripsi pekerjaan, identifikasi kompetensi dan pengembangan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi. Tahapan analisis pekerjaan mengacu pada Dessler (2008). Terdapat enam tahap dalam melakukan analisis pekerjaan, tahap pertama sampai dengan tahap ketiga masuk dalam tahap persiapan, untuk tahap empat masuk dalam tahap pelaksanaan, tahap lima dan tahap enam tergolong tahap penyelesaian.

Tahap satu, mengumpulkan informasi sesuai fakta pekerjaan seperti apa adanya, pekerjaan tersebut dilakukan senyatanya dan bukan yang seharusnya.

Tahap dua, diperoleh struktur organisasi secara keseluruhan, adanya deskripsi pekerjaan lama sebelum dilakukannya strukturisasi, karena memang organisasi belum melakukan perbaikan mengenai deskripsi pekerjaan pada masing-masing jabatan. Selama ini tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh masing-masing pemegang jabatan adalah berdasarkan deskripsi pekerjaan yang lama, notes deskripsi pekerjaan tambahan serta instruksi langsung dari Wakil Direktur Umum dan Keuangan.

Tahap tiga, ditentukan enam jabatan yang ada di bawah Wakil Direktur Umum dan Keuangan yaitu, Kepala Urusan Personalia, Kepala Urusan Pengadaan, Kepala Urusan Pemeliharaan dan Sarana, Kepala Urusan Sekretariat dan Hukum, Kepala Urusan Keuangan dan Kepala Urusan Akuntansi dan Pajak.

Tahap empat, melakukan penggalian informasi analisis pekerjaan berdasarkan kerangka wawancara terhadap subjek penelitian. Wawancara menekankan pada input, output, dan proses penyesuaian penambahan item yang belum ada pada deskripsi pekerjaan.

Tahap lima, diberikan informasi terkait perubahan yang sudah dilakukan kepada pemegang jabatan dan atasan langsung atau yang mewakili. Berdasarkan pada uraian hasil asesmen awal yang sudah dilakukan, maka permasalahan yang menjadi fokus peneliti adalah *review* deskripsi pekerjaan karyawan dan identifikasi kompetensi pada enam jabatan yang ada di Rumah Sakit X. Untuk melakukan *review* deskripsi pekerjaan tersebut, peneliti disini juga membandingkan dengan dokumen yang sudah ada, masukan dari pihak personalia, dan disesuaikan dengan kondisi yang ada pada pemegang jabatan. Dari hasil *review* tersebut di dapatkan deskripsi pekerjaan baru yang lebih lengkap dan jelas, serta terdapat pula *job specification* bagi masing-masing jabatan.

Tahap enam penyelesaian dengan penjabaran kajian uraian pekerjaan pada masing-masing jabatan secara jelas.

HASIL

Pihak organisasi menyadari bahwa kualitas sumber daya manusia di Rumah Sakit X masih perlu ditingkatkan lagi. Sistem manajemen sumber daya manusia yang ada di Rumah Sakit tersebut belum sepenuhnya mendorong peningkatan kualitas kinerja karyawan. Hal ini dapat terlihat dari hasil kajian peneliti terhadap uraian pekerjaan maupun format uraian pekerjaan dan temuan-temuan lapangan yang ada di organisasi tersebut.

Kajian terhadap uraian pekerjaan. Uraian pekerjaan tidak sesuai dengan karakteristik pekerjaan masing-masing jabatan, namun pemegang jabatan tidak terlalu mempermasalahkannya karena hanya dianggap sebagai bentuk formalitas saja. Beban kerja menjadi tidak merata, karena ada beberapa orang yang bekerja lebih banyak tugas dari pada rekan kerjanya. Organisasi belum menerapkan sistem sosialisasi yang terstruktur mengenai uraian pekerjaan terhadap setiap pemegang jabatan, dampaknya dokumen uraian pekerjaan hanya dianggap sebagai pajangan saja.

Isi uraian pekerjaan belum memperjelas fungsi dan peran masing-masing jabatan dalam mencapai sasaran organisasi. Jika ditela'ah secara singkat, keberadaan uraian pekerjaan ini belum difungsikan sesuai tujuannya. Padahal uraian pekerjaan memberikan gambaran yang jelas mengenai

tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari satu jabatan dengan jabatan lain yang ada, dan penentuannya tentang pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien (Dessler, 2008).

Tabel 1. Matrik Kompetensi.

VISI	Menjadi Rumah Sakit pilihan masyarakat dalam pelayanan pembedahan.	Spencer: <i>Concern for Order</i> Loma: <i>Dependability</i>
MISI	Membangun institusi pelayanan bedah dengan dukungan teknologi berstandar internasional.	Spencer: <i>Achievement Orientation</i> Loma: <i>Dependability</i>
	Memberikan pelayanan optimal yang berorientasi pada pelanggan.	Spencer: <i>Customer Service Orientation</i> Loma: <i>Interpersonal Communication, Communication Skills</i>
	Menciptakan sumber daya manusia yang kompeten dan profesional melalui pendidikan, pelatihan dan penelitian.	Spencer: <i>Developing Others</i> Loma: -
	Meningkatkan kesejahteraan stakeholder tanpa meninggalkan amalan kebajikan dan perikemanusiaan.	Spencer: <i>Customer Service Orientation</i> Loma: -
VALUE <i>“Innovative, Caring with Compassion”</i>	Melayani dengan penuh peduli	Spencer: <i>Customer Service Orientation</i> Loma: <i>Communication Skills</i>
	1).Memberikan pelayanan sesuai kebutuhan <i>customer</i> dengan segera, akurat, benar, dan memuaskan; 2).Menumbuhkan kepercayaan <i>customer</i> dan menciptakan rasa aman serta bebas dari bahaya, risiko serta keragu-raguan	Spencer: <i>Customer Service Orientation, Concern For Order</i> Loma: <i>Dependability, Professional Integrity</i>
	Memberikan pelayanan sesuai dengan perkembangan teknologi kedokteran mutakhir, dengan menyediakan sumber daya manusia yang berkompeten.	Spencer: <i>Customer Service Orientation, Flexibility</i> Loma: <i>Dependability, Flexibility</i>
Inovatif, Melayani dengan Sepenuh Hati		

Berikut lima kompetensi inti yang sudah ditentukan yang teridentifikasi dari sumber visi, misi, nilai yang ada di dalam organisasi serta mempertimbangkan temuan-temuan dilapangan dan masukan-masukan dari berbagai pihak seperti pihak manajemen dan *expert* yaitu, *customer services orientation*, *concern for order*, *cachievement orientation*, *developing others* dan *flexibility*.

Tingkat kompetensi yang digunakan oleh peneliti untuk asesmen kompetensi menggunakan lima level yaitu, level satu *awareness*, level dua *basic appliction*, level tiga *skillful application*, level empat *mastery application*, dan level lima *expert*. Profil kompetensi jabatan merupakan lanjutan dari identifikasi kompetensi, untuk profil kompetensi itu sendiri dilakukan dengan menentukan *levelling* yang dibutuhkan untuk setiap kompetensi yaitu level tiga atau *skillful aplication*, untuk penentuan level kompetensi itu sendiri tidak terlepas dari pada jabatan subjek penelitian yaitu kepala urusan atau setara *supervisor*.

Tabel 2. Kamus Kompetensi

ACHIEVEMENT ORIENTATION					
Definisi: Kemampuan untuk bekerja secara tuntas dan mencapai prestasi kerja terbaik.					
Idikator Perilaku	LEVEL				
	<i>1. Awareness</i>	<i>2. Basic Appliction</i>	<i>3. Skillful Application</i>	<i>4. Mastery Application</i>	<i>5. Expert</i>
Bekerja untuk memenuhi tujuan/target yang telah ditetapkan oleh organisasi.	Mampu <u>mencapai target kerja yang ditetapkan</u> oleh organisasi <u>dengan bantuan</u> atau <u>keberadaan supervisi dari atasan</u> .	Mampu <u>mencapai target kerja yang ditetapkan</u> oleh organisasi <u>secara mandiri</u> .	Mampu <u>mencapai hasil kerja melebihi target yang ditetapkan</u> oleh organisasi.	Mampu menetapkan dan mencapai <u>target kerja yang menantang</u> (yaitu yang <u>konsisten meningkat</u> dari waktu ke waktu).	Mampu <u>mengembangkan sistem kerja</u> yang bisa mendorong serta mengevaluasi pencapaian dan peningkatan target kerja organisasi dari waktu ke waktu.
Menetapkan dan melakukan tindakan dalam mencapai hasil kerja terbaik	<u>Mengetahui tindakan apa saja yang bisa dilakukan</u> untuk meraih tujuan/target pribadi maupun organisasi	<u>Mempunyai inisiatif untuk bekerja secara mandiri</u> dalam mencapai tujuan/target pribadi dan organisasi.	Mampu bekerjasama <u>dengan rekan kerja lainnya dalam mencapai tujuan/target pribadi</u> maupun organisasi	<u>Menetapkan tingkat keberhasilan dalam mencapai hasil kerja terbaik</u> , baik untuk diri sendiri maupun orang lain menggunakan perspektif jangka panjang.	<u>Mengembangkan sitem untuk memastikan bahwa proses dan hasil kinerja</u> berkembang secara berkelanjutan
CONCERN FOR ORDER					
Definisi: Kemampuan untuk memastikan ketepatan dan kualitas proses maupun hasil kerja.					
Idikator Perilaku	LEVEL				
	<i>1. Awareness</i>	<i>2. Basic Appliction</i>	<i>3. Skillful Application</i>	<i>4. Mastery Application</i>	<i>5. Expert</i>
Berusaha untuk mencapai sasaran dan memastikan kualitas dan proses hasil kerja	Memenuhi <u>standar kualitas kerja pribadi dengan arahan</u> atau <u>supervisi atasan</u> , misalnya dengan <u>menindaklanjuti</u>	Memenuhi <u>standar kualitas kerja pribadi secara mandiri</u> , misalnya dengan berinisiatif untuk mengecek ulang hasil kerja	Memenuhi <u>standar kualitas kerja pribadi dan sekaligus memantau standar hasil kerja orang lain</u> (dalam kelompok/unit/bagian) untuk memastikan	<u>Mengevaluasi hasil kerja pribadi dan hasil kerja kelompok secara berkala</u> atau secara kontinu dari waktu ke waktu untuk mencapai <u>peningkatan</u>	<u>Mengembangkan sistem</u> yang bertujuan untuk memantau hasil kerja <u>pada skala organisasi</u> secara berkala atau secara kontinu dari waktu ke

	instruksi terkait kegiatan pengecekan ulang hasil kerja pribadi agar sesuai dengan standar kerja yang berlaku.	pribadi sesuai dengan buku manual, prosedur dan sistem kerja untuk memastikan bahwa hasil kerja sesuai standar yang berlaku.	bahwa hasil kerja sesuai standar yang berlaku.	<u>kualitas hasil kerja secara berkelanjutan</u>	waktu untuk mencapai peningkatan kualitas hasil kerja secara berkelanjutan (<i>continuous improvement</i>).
Mencari cara untuk menentukan ketepatan dan kualitas proses maupun hasil kerja	<u>Melakukan evaluasi terhadap proses kerja yang sudah dilakukan</u>	<u>Melakukan pengawasan secara berkala terhadap apa yang sudah dikerjakan</u>	<u>Memberikan alternatif solusi untuk meningkatkan kualitas proses maupun hasil kerja</u>	<u>Berinisiatif mengembangkan cara atau solusi untuk meningkatkan kualitas proses maupun hasil kerja</u>	<u>Membuat perencanaan “kebutuhan” organisasi secara berkesinambungan.</u>
CUSTOMER SERVICE ORIENTATION					
Definisi: Kemampuan untuk mengidentifikasi dan merespon kebutuhan user internal dan atau eksternal baik saat ini maupun masa mendatang.					
Indikator Perilaku	LEVEL				
	<i>1. Awareness</i>	<i>2. Basic Application</i>	<i>3. Skillful Application</i>	<i>4. Mastery Application</i>	<i>5. Expert</i>
Mengidentifikasi kebutuhan atau ekspektasi user	<u>Kemampuan dalam mengidentifikasi kebutuhan, permintaan dan keluhan user.</u>	<u>Mampu menindaklanjuti kebutuhan, permintaan, keluhan user dengan sigap serta memastikan user terpenuhi kebutuhannya.</u>	<u>Memberikan masukan atau umpan balik kepada rekan kerja, terkait performa pelayanan kepada user.</u>	<u>Mampu mengevaluasi kinerja dan memberikan usulan untuk peningkatan layanan.</u>	<u>Mampu mengaplikasikan “nilai dan semangat” pada lingkungan organisasi.</u>
Menggunakan berbagai cara untuk memahami kebutuhan “pelanggan”	<u>Melakukan tindakan berdasarkan permintaan “pelanggan”</u>	<u>Merespon permintaan dan atau keluhan “pelanggan” dengan baik</u>	<u>Melakukan konfirmasi dan menindaklanjuti permintaan dan keluhan “pelanggan” sesuai dengan tingkat kepentingannya</u>	<u>Memberikan masukan/saran yang solutif untuk membantu “pelanggan” dalam mengatasi permasalahan secara cepat dan tepat</u>	<u>Mengidentifikasi sebab akibat, mampu memberikan masukan/saran dan tindakan yang solutif dalam menyelesaikan masalah yang bersifat jangka panjang.</u>
DEVELOPING OTHERS					

Definisi: Kemampuan untuk mengajarkan, mendorong dan mengembangkan orang lain agar dapat mendayagunakan potensi yang dimiliki atau memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan jabatan.					
Indikator Perilaku	LEVEL				
	<i>1. Awareness</i>	<i>2. Basic Application</i>	<i>3. Skillful Application</i>	<i>4. Mastery Application</i>	<i>5. Expert</i>
Mengenali kemampuan dan potensi orang lain sehingga mampu memberikan umpan balik terhadap kinerjanya.	<u>Mampu mengenali kemampuan dan potensi diri sendiri.</u>	<u>Mampu menganalisa dan mengaplikasikan langkah-langkah yang dapat digunakan dalam meningkatkan kemampuan dan potensi diri sendiri.</u>	<u>Mampu mengenali kemampuan dan potensi orang lain.</u>	<u>Mampu memberikan umpan balik secara efektif, jelas dan spesifik mengenai kemampuan dan potensi orang lain.</u>	<u>Mampu menganalisa alternatif langkah-langkah konkrit yang dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja orang lain.</u>
Melakukan usaha-usaha yang berdampak pada peningkatan kinerja orang lain.	<u>Mampu memberikan dukungan teknis kepada orang lain dalam pelaksanaan aktivitas kerjanya.</u>	<u>Mampu memberikan dukungan teknis dan non-teknis kepada orang lain dalam pelaksanaan aktivitas kerjanya.</u>	<u>Mampu mengimplementasikan cara-cara yang tepat dan efektif dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja orang lain.</u>	<u>Memberdayakan orang lain (kaderisasi) terkait kemampuan dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja orang lain.</u>	<u>Mampu menyusun atau mengembangkan suatu sistem terintegrasi yang dapat memengaruhi peningkatan kinerja orang lain.</u>
FLEXIBILITY					
Definisi: Kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif dengan menyesuaikan tuntutan lingkungan.					
Indikator Perilaku	LEVEL				
	<i>1. Awareness</i>	<i>2. Basic Application</i>	<i>3. Skillful Application</i>	<i>4. Mastery Application</i>	<i>5. Expert</i>
Kemampuan untuk menyesuaikan diri secara terus-menerus dalam memenuhi tuntutan organisasi	<u>Mampu mematuhi dan mengikuti perubahan sesuai tuntutan organisasi.</u>	<u>Mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi atas kesadaran dan inisiatif sendiri secara bertahap.</u>	<u>Mampu menyesuaikan diri secara menyeluruh terhadap perubahan.</u>	<u>Mampu menyesuaikan strategi dan perubahan besar untuk merespon perubahan situasi lingkungan.</u>	<u>Mampu membuat strategi dan perubahan besar yang bersifat jangka panjang, seperti perubahan perencanaan, perubahan kompetensi, guna merespon perubahan “situasi lingkungan”.</u>

Kemampuan untuk menemukan solusi terbaik dalam memenuhi tuntutan organisasi	<u>Menerima dan merespon kritik</u> atau masukan untuk memperbaiki kinerja	<u>Menunjukkan perbaikan kinerja dengan memanfaatkan kirtik</u> atau masukan yang diberikan oleh pelanggan, rekan kerja maupun atasan.	<u>Memberikan umpan balik kepada oranglain</u> untuk tujuan perbaikan kinerja	<u>Terampil dalam membimbing dan memotivasi orang lain dalam memberikan umpan balik</u> untuk tujuan perbaikan kinerja dalam menghadapi berbagai masalah	<u>Membuat program evaluasi dan pengembangan dalam mencapai prestasi kerja</u> pada level organisasi
Kemampuan dalam menghadapi masalah yang timbul di organisasi	Memiliki kemampuan untuk <u>memahami masalah terkait tugas/pekerjaan yang ada dengan arahan dan bimbingan atasan.</u>	Memiliki kemampuan untuk <u>memahami penyebab, dampak dan faktor potensial penyebab</u> timbulnya masalah terkait tugas pekerjaan secara mandiri tanpa bimbingan dari orang lain.	Memiliki kemampuan untuk <u>memahami masalah terkait tugas pekerjaan pribadi serta masalah kerja orang lain</u> (dalam kelompok/unit/bagian), serta ikut memberikan alternatif pemecahan masalah.	<u>Mengevaluasi pelaksanaan alternatif pemecahan masalah</u> yang telah dibuat baik untuk tugas pekerjaan pribadi dan tugas pekerjaan orang lain (dalam kelompok/unit/bagian) secara kontinu untuk mencapai <u>peningkatan kualitas hasil kerja secara berkelanjutan</u>	Mengembangkan <i>early warning system</i> yang bertujuan untuk <u>memantau potensi dan mengantisipasi timbulnya masalah</u> di organisasi secara kontinu untuk mencapai peningkatan kualitas hasil kerja secara berkelanjutan (<i>continuous improvement</i>).
Kemampuan dalam memberikan keputusan yang tepat untuk memenuhi kebijakan organisasi	<u>Mampu memahami dan mengenali permasalahan yg dihadapi secara menyeluruh</u>	<u>Mampu memberikan alternatif-alternatif penyelesaian masalah</u>	<u>Mampu memberikan keputusan terbaik</u> atas masalah yang dihadapi	<u>Mampu memberdayakan orang lain dalam pengambilan keputusan</u> secara tepat dan konsisten	<u>Mampu membuat program “pengembangan” untuk bisa menyesuaikan perubahan-perubahan yang terjadi</u> pada level organisasi secara menyeluruh dan kontinu

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan alat ukur kompetensi ini yaitu, sebelum menggunakan alat ukur kompetensi ini, *interviewer* dibutuhkan waktu untuk memahami terhadap konsep dasar wawancara yang berbasis kompetensi, khususnya leveling. Diperlukan tenggat waktu yang tidak terlalu lama karena wawancara berbasis perilaku itu menggali pengalaman terhadap kompetensi yang sudah ditentukan. Diperlukan kemampuan, teknik dan pengalaman dalam melakukan wawancara yang berbasis perilaku agar wawancara tersebut efektif dan dapat menggali data pengalaman subjek *interview* secara detail dan jelas sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

Pada dasarnya untuk melakukan wawancara berbasis perilaku juga harus melihat kondisi dilapangan serta melihat pengalaman subjek wawancara, pertanyaan-pertanyaan tersebut bisa diubah untuk bisa menyesuaikan pengalaman-pengalaman kerja subjek wawancara selama ini atau seputar kegiatan organisasi.

Penerapan pengukuran dengan menggunakan alat ukur kompetensi dengan metode wawancara berbasis perilaku dilakukan pada enam jabatan yaitu sebagai berikut:

Tabel 3. Jabatan Dengan Pengukuran Alat Ukur Kompetensi Wawancara Berbasis Perilaku

Subjek	Jabatan	Masa Kerja	Waktu pelaksanaan
1	Kepala Urusan Sekretariat dan Hukum	3,5 Tahun	15 Agustus 2018
2	Kepala Urusan Akuntansi dan Pajak	7 Tahun	15 Agustus 2018
3	Kepala Urusan Pemeliharaan dan Sarana	4 Tahun	15 Agustus 2018
4	Kepala Urusan Pengadaan	8 Tahun	15 Agustus 2018
5	Kepala Urusan Keuangan	7 Tahun	23 Agustus 2018
6	Kepala Urusan Personalia	8 Tahun	10 September 2018

Hasil asesmen kompetensi yang dilakukan kepada enam jabatan tersebut menjadi laporan peneliti kepada pihak organisasi yang berkaitan. Untuk memenuhi tuntutan organisasi dan persaingan bisnis

yang sangat ketat tentunya sumber daya manusia di dalamnya harus sangat diperhatikan, oleh sebab itu hasil dari asesmen kompetensi peneliti membuat rancangan pengembangan yang bisa menunjang kebutuhan kompetensi ideal pada subjek penelitian tersebut.

Berikut ini adalah hasil dari asesmen kompetensi secara keseluruhan bahwa ditemukan *gap* kompetensi pada subjek penelitian yaitu:

Tabel 4. Hasil Asesmen Kompetensi

Subjek	Nama Kompetensi	Jumlah Gap Kompetensi
1	Achievement Orientation	1
2	Achievement Orientation	1
	Concern For Order	1
3	Achievement Orientation	1
	Flexibility	1
4	-	-
5	Achievement Orientation	1
6	Achievement Orientation	1

Dari hasil asesmen kompetensi keseluruhan subjek penelitian, peneliti menemukan *gap* kompetensi pada *achievement orientation*, *concern for order* dan *flexibility*. Untuk memenuhi kompetensi ideal tersebut peneliti merancang rancangan pengembangan sesuai apa yang dibutuhkan.

Terlepas dari hasil asesmen diatas, bahwa pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi memegang peran yang sangat penting. Hal ini dikarenakan apabila pengembangan sumber daya manusia dilakukan serius maka dapat memberikan sumbangsih positif terhadap pengembangan perusahaan itu sendiri (Lyria, 2013).

Rancangan intervensi yang disarankan peneliti adalah rencana pengembangan dalam bentuk training dan dalam bentuk individu dalam hal ini adalah *achievement motivation training*, proses *coaching* dan monitoring. Program tersebut dianggap mampu mendukung proses pengembangan sesuai apa yang dibutuhkan oleh organisasi.

Peneliti melibatkan atasan langsung sebagai *coach* dalam proses *coaching*, karena dalam pengembangan kompetensi pada karyawan tentunya tidak terlepas dari peran aktif dari atasan langsung dari subjek tersebut. *Coaching* dilakukan untuk memperjelas dan membuat kompetensi menjadi lebih eksplisit, dapat digunakan sebagai *feedback* dan komitmen kerja bersama dalam jangka panjang (Tracey, 2003).

Program ini diharapkan memberikan manfaat bagi organisasi dan bagi subjek penelitian secara pribadi yaitu, dapat meningkatkan kinerja dalam pelayanan internal maupun eksternal organisasi. Mampu bekerja secara efisien untuk memenuhi kebutuhan organisasi, sehingga akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Mampu menyesuaikan diri secara menyeluruh dengan lingkungan kerja atau kebijakan manajemen yang dinamis dalam proses peningkatan mutu. Meningkatkan koordinasi antar divisi dengan direksi.

Menggunakan materi yang telah dikembangkan oleh McClelland (1961) yaitu, *achievement syndrome*, *self study*, *goal setting*, dan *group support*. *Achievement motivation training* diberikan kepada karyawan sebagai upaya untuk memberikan kesadaran pada individu untuk mengetahui potensi yang dimilikinya serta menyuntikkan semangat yang bersangkutan untuk berprestasi semaksimal mungkin.

Menurut McClelland (Robbins, 2009), terdapat hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kerja. Berikut ini adalah empat kelompok besar materi dari *achievement motivation training* sebagai berikut:

Tabel 5. Empat Kelompok Besar Materi *Achievement Motivation Training*

“Deskripsi”	Materi
<p>Merupakan pengenalan konsep mengenai apakah yang dimaksud dengan motif dan motivasi berprestasi. Setelah mengenali dan memahami apakah yang dimaksud dengan motivasi berprestasi, peserta pelatihan dibiasakan untuk menggunakan pemahaman ini dalam setiap perilakunya selama pelatihan, untuk membiasakan peserta memiliki perilaku yang berorientasi pada prestasi. Materi <i>achievement syndrome</i> ini telah mencakup karakteristik motivasi berprestasi yaitu orientasi pada prestasi atau <i>achievement orientation</i>. Bekerja menjadi lebih baik, menurut ukuran yang telah distandarkan.</p>	<p><i>Achievement Syndrome</i></p>
<p>Melalui materi <i>self study</i> peserta pelatihan diberi banyak kesempatan untuk mempelajari diri mereka masing-masing. Peserta harus mengetahui apa yang dibutuhkan oleh diri mereka, apa yang mereka miliki, bagaimana keadaan lingkungan sekitarnya, disini peserta harus mampu memahami diri sendiri dengan mengkaji kelemahan dan kekuatan yang ada pada diri peserta, apa tujuannya, norma serta nilai-nilai yang dipegang dalam menjalankan pekerjaannya. Materi <i>self study</i> telah mencakup beberapa karakteristik motivasi berprestasi yaitu menggunakan umpan balik dan memperhitungkan resiko.</p>	<p><i>Self Study</i></p>
<p>Merupakan konsep penetapan tujuan yang akan dikenalkan dengan maksud agar peserta merasakan betapa pentingnya penetapan tujuan dalam kehidupan sehari-hari. Untuk lebih mengetahui dan memahami konsep penetapan tujuan, seseorang harus mengenal terlebih dahulu dirinya sendiri, bagaimana lingkungannya, sebagaimana telah diuraikan dalam materi <i>self study</i>. Berdasarkan ini semua kemudian disusun dan dirumuskan tujuan yang akan ditetapkan dengan asumsi bahwa tujuan itu harus berarti bagi diri pribadi, realistis, mengandung resiko sedang, ada batas waktu, dapat diukur. Materi <i>goal setting</i> ini telah mencakup karakteristik orientasi pada prestasi dan keyakinan yang kuat untuk mencapai tujuan dan hasil kerja terbaik.</p>	<p><i>Goal Setting</i></p>
<p>Peserta dianggap sebagai subjek yang dinamis, dapat saling membantu dan dapat mempengaruhi satu sama lainnya. Kontak yang terjadi antara peserta dan trainer atau peserta satu dengan peserta lainnya sangat menentukan pematangan proses belajar. Materi <i>group support</i> secara otomatis akan mencakup keseluruhan aspek motivasi berprestasi manakala peserta melakukan relasi interpersonal, baik dengan sesama peserta maupun dengan trainer.</p>	<p><i>Group Support</i></p>

<p>Peserta diajak untuk merefleksikan pengalaman selama mengikuti training dalam bentuk renungan peserta dapat memberikan sugesti pada dirinya sendiri supaya memiliki keyakinan dan kepercayaan diri dalam bekerja.</p>	<p>Refleksi dan Affirmasi</p>
--	-----------------------------------

Tabel 6. *Blue Print Coaching*

Gambaran Iklim Organisasi	Kompetensi	Landasan Teori	Model Intervensi	Konten Intervensi Coaching
<p>Sistem : Kebijakan organisasi cenderung dinamis; seperti, kebijakan yang mudah dan cepat berubah, sebagai akibat dari program efisiensi dan strukturisasi. Organisasi mengharapkan karyawan dapat bertahan dan tetap menunjukkan peforma kinerja yang baik supaya proses bisnis tetap berjalan dengan baik.</p> <p>Karyawan : Kebutuhan pengembangan kemampuan menyesuaikan diri menghadapi perubahan di lingkungan organisasi yang cenderung dinamis dan cepat. Kebutuhan pengembangan kreativitas dalam menyusun strategi secara mandiri guna mencapai target kinerja yang telah ditentukan oleh organisasi.</p>	<p><i>Competence at Work</i>, (Spencer & Spencer 1993)</p> <p>Achievement Orientation :</p> <p>Kemampuan untuk bekerja secara tuntas dan mencapai prestasi kerja terbaik</p>	<p><i>High Performance Cycle</i> (HPC) – (Locke & Latham, 1990)</p> <p>Capaian-capaian sulit dan spesifik yang diberikan kepada seseorang dapat mengarahkan dirinya ke performa yang lebih tinggi. Performa tinggi pada tugas-tugas yang diperkaya biasanya memberikan manfaat bagi seseorang. Manfaat yang muncul dari performa seorang karyawan tersebut kemudian dapat memunculkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja tersebut selanjutnya dapat memendorong munculnya komitmen terhadap organisasi.</p>	<p><i>The GROW Model of Coaching</i> (Whitmore, 2009).</p> <p>Goal. Tujuan <i>coaching</i> adalah untuk meningkatkan kompetensi <i>achievement orientation</i>.</p> <p>Reality. Hasil asesmen yaitu adanya gap kompetensi <i>achievement orientation</i>, yang menunjukkan bahwa karyawan belum mampu untuk mencapai kinerja melebihi target yang ditetapkan organisasi, baik secara mandiri maupun tim. Hal ini dikarenakan karyawan masih membutuhkan pengembangan kemampuan dalam menghadapi perubahan di lingkungan organisasi yang cenderung dinamis dan cepat, serta membutuhkan kreativitas dalam menyusun strategi secara mandiri guna mencapai target kinerja terbaik yang telah ditentukan oleh organisasi.</p> <p>Options. <i>Coach</i> menanyakan apa yang sudah dilakukan untuk meningkatkan <i>achievement orientation</i>? Apakah langkah tersebut efektif? <u>(hal ini digali lebih dalam lagi sesuai kebutuhan)</u></p> <p>What to be done. Kemudian strategi apa yang akan dilakukan?</p>	<p><i>Coach</i> memberikan penjelasan terkait dengan kompetensi yang masih kurang dimiliki oleh karyawan, yaitu <i>achievement orientation</i>. <i>Coach</i> kemudian menjelaskan bahwa menjadi seorang karyawan pada level <i>supervisory</i> harus mampu mencapai hasil kerja atau lebih yang ditargetkan organisasi, baik secara mandiri maupun tim. Untuk mencapai hasil kerja dalam situasi organisasi yang dinamis membutuhkan kemampuan untuk menyesuaikan diri secara cepat dan efisien, serta kreativitas tersendiri. Materi pertama dengan menggunakan metode <i>bibliotherapy</i> (Baruth & Burgraff, 1984; Griffin, 1984) berupa membaca buku biograsi atau melihat video tentang bagaimana seorang pemimpin departemen dapat membantu mengatasi situasi kritis perusahaan melalui kinerja departemennya.</p> <p>Lembar evaluasi : <i>Recognition</i> (mengenal tema video bercerita tentang apa) <i>Examination</i> (menguji) Contoh video tersebut mempelajari tentang hal apa saja...? <i>Juxtaposition</i> (membandingkan keadaan diri dengan keadaan individu di video). Kalau di video itu setrateginya bagaimana? kalau yang terjadi pada S bagaimana dan seterusnya...</p>

			<p>Kira-kira target dapat dicapai dalam waktu berapa lama? (S ditugaskan untuk menuliskan apa saja hal-hal yang akan dilakukan dan dijadwalkan bertemu kembali untuk evaluasi apa yang sudah dilakukan apakah sudah efektif dan seterusnya). (digali oleh lebih dalam terkait kepentingannya).</p>	<p><i>Application to self</i> (maka dengan melihat video tersebut saya akan melakukan hal apa?) <i>Coach</i> memberikan penugasan untuk menuliskan langkah-langkah apa yang akan dilakukan dalam target kerja terbaik dan seterusnya... (hal ini digali lebih lanjut oleh atasan).</p>
--	--	--	--	--

Tabel 7. Perencanaan Program Monitoring

No	Tugas	Indikator Ketercapaian	Temuan Indikator Ketercapaian
1	Mengembangkan sebuah <i>dashboard</i> kinerja bulanan dalam bentuk Ms. Excel untuk staf yang KRA-nya masih cenderung rendah.	<i>Dashboard</i> kinerja bulanan dapat memperlihatkan bagian mana yang masih belum tercapai, pada tuntutan tugas masing-masing staf.	
2	Mengembangkan sebuah <i>daily scorecard</i> staf yang dapat dipantau setiap hari.	<i>Daily scorecard</i> masing-masing staf dapat tercipta sesuai dengan tugas, tanggungjawab dan karakteristik pekerjaan masing-masing staf.	
3	Mengimplementasikan rapat harian tim akunting.	Rapat harian dapat berjalan secara rutin setiap hari. Dapat menemukan kendala yang dihadapi setiap harinya, dan mengembangkan solusi penyelesaian bagi kendala-kendala yang menjadi prioritas harian. Memperoleh informasi mengenai kebutuhan pengembangan yang diperlukan oleh staf.	

Tabel 8. Proses Pelaksanaan Program

No.	Strategi	Harapan Proses	Realita Proses
1	Membuat Sistem		
2	Penugasan		
3	Diskusi		

Tabel 9. Proses Evaluasi Program

No	Indikator Ketercapaian	Program Monitoring	Strategi	Kendala	Solusi
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan proses asesman yang telah dilakukan, ditemukan bahwa adanya kebutuhan dari manajemen untuk membuat perencanaan yang matang mengenai sumber daya manusia secara kuantitas maupun secara kualitas. Hal tersebut sangat perlu dilakukan dalam rangka memenuhi tuntutan organisasi sekarang ini maupun yang akan datang.

Adapun penjelasannya hasil diskusi dapat ditarik kesimpulan yaitu, uraian pekerjaan yang telah disusun kembali dapat dijadikan dasar kerangka kerja yang lebih jelas bagi karyawan, identifikasi kompetensi yang disusun dapat dijadikan acuan yang penting untuk proses pengembangan karyawan. Kompetensi inti yang teridentifikasi yaitu *customer services orientation*, *concern for order*, *achievement orientation*, *developing others*, dan *flexibility*. Asesmen kompetensi menggunakan wawancara berbasis perilaku kepada karyawan, sehingga ditemukan gap kompetensi dari kompetensi ideal pemegang jabatan yaitu, *achievement orientation*, *developing others*, dan *flexibility*. Evaluasi kesesuaian kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dengan tuntutan jabatan sangat penting untuk mengembangkan sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi. Rancangan intervensi menggunakan metode *achievement motivation training* dan *coaching*.

Saran untuk organisasi. Perlu dilakukan sosialisasi uraian pekerjaan kepada seluruh karyawan yang dianggap adanya perubahan deskripsi pekerjaan secara lebih jelas. Menerapkan uraian pekerjaan secara konsisten dan proporsional. Perlu dilakukan *review* uraian pekerjaan secara periodik untuk mendukung perkembangan organisasi. Perlunya dilakukan penegasan yang jelas terkait pembagian tugas pekerjaan pada masing-masing jabatan. Mendukung pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan saran pengembangan yang telah diberikan. Perlu adanya evaluasi kepada seluruh karyawan yang ada sebagai rencana jangka panjang dalam menyesuaikan kemampuan untuk memenuhi tuntutan organisasi.

Saran bagi subjek penelitian. Secara konsisten berusaha untuk mengembangkan kemampuan diri sesuai dengan hasil asesmen yang telah disampaikan. Berusaha untuk mencoba membuka diri

dan peka dalam melihat suatu keadaan lingkungan kerja, serta melakukan perbaikan diri atas kekurangan yang ada.

Saran bagi penelitian selanjutnya. Perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk pembuatan uraian pekerjaan yang lebih spesifik lagi kepada unit lainnya. Perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk menentukan kompetensi spesifik secara keseluruhan. Perlu dilakukan penelitian lanjutan mengenai penilaian kinerja berbasis kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Great Britain: Cambridge University Press.
- Cushway, B. (2003). *Handbook of Model Job Descriptions*. London: Kogan Page
- Dessler, Gary. (2008), *Human Resource Management*. New Jersey: Peaice Prentice Hall
- Hoge, M.A., Tondora, J., & Marelli, A.F. (2005). *Strategies for Developing Competency Models*. *Journal of Administration and Policy in Mental Health* Vol. 5 (32), pp. 533-561. Springer Science Business Media, Inc.
- Loma. (1998). *Loma's Competency Dictionary*. Loma
- Lyria. K. R. (2013). *Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Naibobi Security Exchange in Kenye: Literatur Review*. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol 3 (21)
- Lyria. K. R. (2013). *Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Naibobi Security Exchange in Kenye: Literatur Review*. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol 3 (21)
- Mondy, R.W., Noe & Premeaux. (2008). *Human Resource Management*. USA: Prenhall, Inc
- Neuman, W., L., (2003). *Social Research Methods: Qualitative and quantitative Approaches*. Bostom: Pearson Education, Inc
- Spencer, L. M. & Spencer, S, M. (1993), *Competence at Work Model for Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc
- Tracey Bernstein Weist. (2003) *Coaching Competencies & Corporate Leadership*, USA: CRC Press.