

Pengembangan sistem manajemen talenta berbasis kompetensi pada perusahaan pengembang properti Surabaya

Sayu Prabandari M.

Magister Profesi Fakultas Psikologi Universitas Surabaya
Email: sayumahathanaya@gmail.com

ABSTRAK

Saat ini, perkembangan industri yang begitu pesat menuntut praktisi *Human Resource* (HR) agar mampu memanfaatkan talenta sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuan kompetitif organisasi dengan mengelola dan mengembangkan kompetensi individu. Perusahaan PT. Sari Bumi, Tbk berencana mengembangkan sistem manajemen talenta berbasis kompetensi, sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap kompetensi pegawainya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi dan mengevaluasi kinerja pegawai berdasarkan kompetensinya. Penelitian ini melibatkan satu orang pegawai PT. Sari Bumi, Tbk dengan jabatan *Fitting Out Supervisor* yang dipilih berdasarkan kebutuhan perusahaan. Proses pengumpulan data dilakukan dengan metode kualitatif melalui wawancara, analisis dokumen, serta studi literatur dan dianalisis dengan metode analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemegang jabatan belum memenuhi kompetensi *Strategic Thinking* yang disebabkan karena minimnya pengetahuan mengenai kewenangan pada jabatan yang dipegang sehingga tidak berani mengambil keputusan secara mandiri. Untuk itu perusahaan perlu memberikan sosialisasi kepada pemegang jabatan mengenai tanggung jawab dan wewenangnya serta memberi ruang bagi pemegang jabatan untuk memanfaatkan dan mengembangkan kompetensinya.

Kata Kunci: analisis jabatan, manajemen talenta, pemetaan kompetensi, penilaian kinerja

ABSTRACT

At this time, the rapid development of the industry requires HR practitioners to be able to utilize employees' talents to achieve the organization's competitive goals by managing and developing individual competencies. PT. Sari Bumi, Tbk is currently planning to develop a competency-based talent management system, thus, a competency evaluation for the employees is needed. The purpose of this research is to develop a competency-based performance evaluation system and to evaluate the performance of an employee based on the work competencies. This research involved an employee of PT. Sari Bumi, Tbk with the position of Fitting Out Supervisor. The data collection process was carried out using qualitative methods through interviews, document analysis, and literature studies, and was analysed using descriptive analysis method. The result indicates that the job holder has not fulfilled the Strategic Thinking competence due to the lack of knowledge of his authority as a supervisor that he did



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

*Jurnal Perilaku
Dan Strategi* No.1, 2022
Bisnis Hal. 30- 41
Vol.10 No.1, 2022
Hal. 30- 41

not feel confident to make decisions independently. Therefore, the company needs to provide a job socialization to the job holder regarding their responsibilities and authorities as a supervisor and provide an opportunity for the job holder to utilize and develop his competency.

Keywords: job analysis, talent management, competency mapping, performance evaluation

PENDAHULUAN

Dewasa ini, perkembangan industri mengalami peningkatan yang pesat. Seiring dengan adanya perkembangan industri, berbagai organisasi mulai mengubah metode pengembangan internal agar sesuai dengan tuntutan-tuntutan saat ini (Dubois & Rothwell, 2004). Salah satu contoh perubahan tersebut adalah pergeseran dalam metode pengembangan karyawan. Di masa lalu, fungsi HR lebih banyak dikaitkan dengan tugas-tugas administrasi, seperti pencatatan data karyawan, administrasi absensi, dan sebagainya. Namun saat ini, HR dituntut untuk tidak hanya mampu mengelola karyawan secara administratif, tetapi juga mampu berperan strategis dengan mengembangkan metode-metode pengelolaan dan pengembangan karyawan (Dubois & Rothwell, 2004).

Saat ini, banyak organisasi yang sudah menyadari pentingnya sumber daya manusia yang kompeten sebagai salah satu aset utama perusahaan (Worlikar & Aggrawal, 2017). Dessler (2013) mengemukakan bahwa keberhasilan organisasi ditentukan dari kemampuannya dalam menemukan sumber daya manusia yang tepat dan mengembangkan sumber daya tersebut. Salah satu metode pengembangan SDM yang mulai banyak digunakan saat ini adalah Sistem Manajemen Talenta Berbasis Kompetensi. Pada sistem tersebut, segala aktivitas pengelolaan dan pengembangan SDM berfokus pada kompetensi karyawan. Dengan mengetahui kompetensi karyawan, perusahaan dapat memprediksi faktor-faktor yang dapat meningkatkan keberhasilan karyawan dan melakukan upaya untuk mencapai keberhasilan tersebut (Dubois & Rothwell, 2004).

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seorang individu yang berkaitan dengan kinerja yang unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu (Spencer & Spencer, 1993). Kompetensi umumnya ditentukan berdasarkan jabatan dan aktivitas pekerjaan individu. Dalam penggunaan kompetensi untuk aktivitas SDM, perusahaan harus terlebih dahulu mengembangkan kamus kompetensi yang terdiri dari beragam jenis, aspek, dan standar kompetensi yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Kamus kompetensi inilah yang nantinya akan digunakan sebagai dasar penilaian kompetensi dalam proses rekrutmen/seleksi, penempatan, penilaian kinerja, pemberian insentif, dan aktivitas lainnya (Dubois & Rothwell, 2004).

Untuk menghasilkan SDM yang berkualitas, sebuah perusahaan pengembang properti terkemuka (PT. Sari Bumi, Tbk) di Surabaya berencana untuk menerapkan sistem manajemen SDM yang lebih efektif dan modern. Seiring dengan berkembangnya revolusi industri dan tantangan organisasi saat ini, perusahaan menyadari bahwa organisasi tidak akan mampu bertahan dan menghadapi perkembangan tersebut dengan kualitas SDM yang standar dan tidak berkarakter. Dibutuhkan SDM yang potensial dan bertalenta untuk menghasilkan kinerja yang unggul dan kompetitif. Dengan adanya SDM yang unggul, hal ini akan berkontribusi

terhadap produktivitas perusahaan dalam menghasilkan inovasi-inovasi baru. Oleh karena itu, diperlukan sebuah sistem manajemen SDM yang mampu mengakomodasi kebutuhan perusahaan untuk menyeleksi, mengoptimalkan, serta mempertahankan talenta-talenta terbaik di perusahaan. Hal ini mendasari rencana implementasi konsep sistem manajemen talenta berbasis kompetensi dalam pengelolaan SDM. Sistem ini menjadi penting untuk diterapkan karena selama ini pelaksanaan manajemen SDM di perusahaan belum didasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kriteria yang dibutuhkan oleh suatu jabatan dengan kompetensi dan kriteria yang dimiliki oleh pemegang jabatan. Kondisi ini menyebabkan banyaknya kesenjangan kompetensi menjadi tidak tergalikan dan tidak terukur dengan baik sehingga menghambat langkah perusahaan dalam menentukan strategi pengembangan karyawan. Perusahaan yang tidak memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kompetensinya akan rentan ditinggalkan oleh karyawan-karyawan terbaiknya.

Berdasarkan hasil asesmen ditemukan bahwa rencana penerapan sistem tersebut belum dapat dilakukan karena perusahaan belum memiliki sistem penilaian kinerja yang valid dan reliabel, dan belum pernah mengevaluasi kompetensi pegawai. Perusahaan juga belum memiliki standar penilaian kinerja yang mampu mengukur dan memprediksi performa kerja pegawai di masa depan. Selama ini, sistem penilaian kinerja dilakukan dengan metode pemberian *feedback* secara spontan hanya ketika terjadi komplain. Sistem tersebut dinilai tidak efektif karena tidak ada standar dan indikator penilaian yang pasti dalam mengukur kinerja pegawai. Selain itu, pegawai yang tidak pernah mendapat komplain dan tidak pernah mendapat *feedback* merasa bahwa mereka tidak perlu memperbaiki atau mengembangkan kemampuannya. Jika pola pikir ini terus berlanjut karena ketiadaan sistem penilaian kinerja yang konsisten, perusahaan akan mengalami ketertinggalan dari segi kualitas SDM. Tidak hanya itu, ketidaksesuaian dokumen kepegawaian yang dibutuhkan dalam sistem penilaian kinerja juga turut memberikan hambatan dalam pelaksanaan sistem. Dalam 5 tahun terakhir terjadi banyak perubahan pada tugas-tugas dan area kerja para pegawai di perusahaan, namun uraian pekerjaan yang dimiliki oleh perusahaan belum pernah diperbarui dan disesuaikan mengikuti perubahan-perubahan tersebut. Hal ini membuat indikator-indikator perilaku yang tercantum dalam uraian pekerjaan menjadi tidak akurat dan tidak sesuai dengan realita sehingga berpotensi mengurangi objektivitas dalam penilaian kinerja.

Simatupang (2021) melakukan penelitian untuk mengevaluasi pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dan manajemen talenta dalam pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kemenkumham. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa Kemenkumham belum menggunakan hasil evaluasi kompetensi untuk pengembangan karier ASN dan belum menerapkan konsep manajemen talenta sehingga pengembangan karier ASN menjadi terhambat dan sulit diidentifikasi. Sobandi (2019) juga meneliti mengenai implementasi manajemen talenta pada birokrasi di Indonesia. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa sistem manajemen talenta di lingkungan birokrasi pemerintahan baru dilaksanakan secara parsial, sehingga proses seleksi pada kandidat-kandidat yang akan menduduki posisi penting pada jabatan birokrasi menjadi tidak transparan. Kedua kajian tersebut memperlihatkan data yang signifikan bahwa sistem manajemen talenta memiliki peran penting dalam fungsi pengelolaan SDM, namun demikian, sistem ini masih kurang mendapatkan perhatian yang serius dari hampir semua organisasi publik. Hal yang sama terjadi pada sebagian besar organisasi swasta. Masih banyak organisasi swasta yang mengabaikan pentingnya

pelaksanaan sistem manajemen talenta sehingga hanya sedikit kajian yang membahas mengenai penerapannya di organisasi swasta. Selain itu, belum ada penelitian yang membahas mengenai implementasi sistem manajemen talenta yang menggunakan kompetensi dalam kriteria penilaian kinerja.

Berdasarkan hal tersebut, tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi dan mengevaluasi kompetensi kerja pegawai sebagai bagian dari rencana penerapan sistem manajemen talenta berbasis kompetensi di PT. Sari Bumi, Tbk. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan agar PT. Sari Bumi, Tbk dapat menerapkan sistem penilaian kinerja yang lebih efektif untuk menunjang keberhasilan proses dalam menyeleksi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta-talenta terbaik di perusahaan. Selain itu, diharapkan pula agar penelitian ini dapat memberikan umpan balik dan usulan yang konstruktif bagi pemegang jabatan yang berperan sebagai subjek penelitian.

METODE PENELITIAN

Subjek Penelitian

Populasi subjek yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah seluruh posisi dan jabatan yang tergabung dalam divisi *Property Management*. Pada divisi tersebut, terdapat total 103 posisi dengan 6 jabatan dari jabatan setingkat staf hingga jabatan setingkat *General Manager*. Pengambilan data pada tahap asesmen dilakukan dengan metode wawancara kepada pemegang jabatan, atasan langsung, dan tim *Human Capital*. Berdasarkan hasil asesmen, ditentukan bahwa pelaksanaan pada tahap intervensi dibatasi pada 2 jabatan sesuai kebutuhan perusahaan, yaitu jabatan *Chief Tenant Relation* dan *Fitting Out Supervisor*.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif untuk mendapatkan data primer melalui wawancara terstruktur kepada pihak HCM (*Human Capital Management*), pemegang jabatan, dan atasan langsung para pemegang jabatan. Wawancara ini mengacu pada panduan wawancara yang dibuat berdasarkan teknik analisis jabatan milik Dessler (2013). Peneliti juga melakukan observasi kepada pemegang jabatan untuk mencatat aktivitas kerja harian pemegang jabatan serta melakukan analisis terhadap beberapa dokumen, seperti struktur organisasi, uraian pekerjaan yang sudah ada, spesifikasi pekerjaan, dan kamus kompetensi perusahaan. Untuk memperkaya data yang telah diperoleh, peneliti menggali data sekunder dengan cara *benchmarking*. Pada teknik *benchmarking*, peneliti mencari informasi mengenai aktivitas kerja untuk jabatan serupa di beberapa organisasi yang berbeda kemudian mengidentifikasi informasi yang paling akurat untuk dijadikan tolak ukur pembuatan uraian pekerjaan.

Teknik Analisis Data

Hasil data yang diperoleh akan dianalisis secara kualitatif dengan metode analisis deskriptif yang disesuaikan dengan teknik analisis jabatan. Sesuai dengan tujuan penelitian, metode tersebut dipilih untuk membuat gambaran atau deskripsi mengenai situasi tertentu secara objektif (Poerwandari, 1998). Penelitian ini diawali dengan pelaksanaan analisis jabatan untuk mendapatkan uraian pekerjaan yang lebih efektif dan mampu menggambarkan pekerjaan yang dilakukan oleh pemegang jabatan secara riil. Dengan adanya uraian pekerjaan yang lebih akurat, akan memberikan

landasan yang kuat dalam penetapan dan penyusunan kompetensi sebagai standar dalam penilaian kinerja. Selain itu, uraian pekerjaan yang efektif juga dapat meningkatkan objektivitas penilaian kinerja sehingga hasil penilaian cukup akurat untuk dijadikan sebagai acuan dalam melakukan pengembangan talenta. Proses analisis jabatan dimulai dengan mencatat seluruh aktivitas yang dilakukan oleh pemegang jabatan dan mengelompokkan aktivitas-aktivitas tersebut ke dalam satu langkah kerja. Setelah merumuskan uraian pekerjaan, setiap aktivitas yang terdapat dalam uraian pekerjaan ditelaah untuk menentukan kompetensi kritis yang dibutuhkan guna menyelesaikan aktivitas tersebut. Kompetensi-kompetensi kritis yang telah dipilih kemudian digabungkan dalam sebuah kamus kompetensi beserta deskripsi mengenai aspek, elemen, dan standar kompetensi. Selanjutnya, kamus tersebut digunakan sebagai acuan untuk melakukan penilaian kinerja berbasis kompetensi dengan teknik observasi dan wawancara berbasis perilaku (*Behavioral-Based Interview*). Pada teknik wawancara tersebut, pewawancara meminta kandidat untuk menjelaskan tindakan-tindakan yang akan diambil ketika menghadapi situasi-situasi tertentu di tempat kerja. Perilaku tersebut disesuaikan dengan kompetensi perilaku yang telah ditetapkan sebagai persyaratan dari suatu pekerjaan (Armstrong, 2009). Metode tersebut diharapkan dapat menghasilkan informasi mengenai kesenjangan kompetensi pemegang jabatan sebagai dasar untuk menentukan strategi-strategi pengembangan SDM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pelaksanaan analisis jabatan bersama pemegang jabatan beserta wawancara bersama atasan langsung dari pemegang jabatan, ditemukan ketidaksesuaian antara uraian pekerjaan yang ada di organisasi dengan tugas-tugas yang sebenarnya dilakukan oleh pemegang jabatan. Tanggung jawab manajerial yang dilaksanakan oleh pemegang jabatan belum dicantumkan di uraian pekerjaan. Selain itu, terdapat pengulangan pada penulisan beberapa tanggung jawab. Tanggung jawab yang sama ditulis sebanyak 2-3 kali dengan kalimat yang berbeda sehingga tanggung jawab pemegang jabatan tampak cukup banyak secara kuantitas, namun hampir semuanya memiliki poin yang sama. Beberapa tanggung jawab juga tidak ditulis dengan jelas dan berpotensi menimbulkan banyak pertanyaan terkait pekerjaan.

Berdasarkan hasil kajian tersebut, peneliti mengupayakan beberapa perbaikan untuk mengurangi ketidaksesuaian tersebut. Beberapa perbaikan yang dilakukan diperlihatkan pada Tabel 1.

Tabel 1.
Rumusan Perbaikan Uraian Pekerjaan

| Perbaikan | Deskripsi |
|--|---|
| Menghapus beberapa tanggung jawab pada uraian pekerjaan | Beberapa tanggung jawab dihapuskan dari uraian pekerjaan untuk beberapa alasan, yaitu: <ul style="list-style-type: none"> • Tanggung jawab yang tertulis hanya berupa pengulangan dari tanggung jawab lainnya. • Tanggung jawab tidak termasuk dalam aktivitas kerja rutin. |
| Mengubah memisahkan dengan atau | Beberapa tanggung jawab pada uraian pekerjaan diubah agar sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pemegang |

| | |
|--|--|
| menggabungkan beberapa tanggung jawab | <p>jabatan. Perubahan tersebut dikarenakan beberapa hal, antara lain:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tanggung jawab disesuaikan dengan fungsi manajerial dan kewenangan jabatan. • Penggunaan kata kerja diperjelas agar mencerminkan tanggung jawab pemegang jabatan. • Beberapa tanggung jawab digabungkan karena masih berada dalam satu rangkaian aktivitas. • Beberapa tanggung jawab dipisahkan karena terdiri dari rangkaian aktivitas yang berbeda dan melibatkan koordinasi dengan divisi yang berbeda. |
| Menambahkan tanggung jawab baru | <p>Beberapa tanggung jawab baru ditambahkan dengan beberapa alasan, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tanggung jawab baru memuat fungsi supervisi dan manajerial yang sesuai dengan tujuan dan kewenangan pemegang jabatan. • Tanggung jawab yang ditambahkan merupakan tanggung jawab yang telah dilakukan pemegang jabatan namun belum tertulis dalam uraian pekerjaan. • Tanggung jawab baru ditambahkan sebagai tanggung jawab penunjang. |

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2022)

Setelah menyusun rancangan perbaikan, peneliti juga mengkategorikan tanggung jawab pada uraian pekerjaan ke dalam 2 kategori, yaitu tanggung jawab utama dan tanggung jawab penunjang. Tanggung jawab utama dikategorikan sebagai tanggung jawab yang dilakukan secara rutin dan menentukan hasil penilaian kinerja, sedangkan tanggung jawab penunjang merupakan tanggung jawab tambahan yang tidak rutin dan umumnya dilakukan dengan tujuan untuk mendukung kelancaran tanggung jawab utama pemegang jabatan. Tanggung jawab penunjang umumnya tidak mempengaruhi penilaian kinerja pemegang jabatan.

Pada Tabel 2 dijabarkan model perbaikan tanggung jawab yang dihasilkan dari proses analisis jabatan.

Tabel 2.
Model Perubahan Uraian Pekerjaan

| No. | Tanggung Jawab | Hasil Kajian |
|-----|---|--|
| 1. | Memastikan proses serah terima unit berjalan sesuai <i>schedule</i> . | <p>Diubah dan dipisahkan ke dalam 2 tanggung jawab berbeda karena tanggung jawab terdiri dari dua rangkaian aktivitas yang berbeda dan membutuhkan koordinasi antar divisi yang lebih luas.</p> <p>Perubahan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi kegiatan serah terima unit 2. Mengevaluasi kegiatan administrasi <i>Fitting Out</i> |
| 2. | Merancang sistem kerja di departemen secara efisien. | <p>Ditambahkan sebagai tanggung jawab penunjang, karena aktivitas meninjau SOP tidak dilakukan secara rutin namun menjadi penting untuk ditambahkan pada uraian pekerjaan guna mendukung tanggung jawab utama dalam mengembangkan kinerja karyawan.</p> |
| 3. | Menjaga fasilitas umum pelanggan agar tetap baik. | <p>Dihapuskan, karena tanggung jawab tersebut dialihkan sebagai tanggung jawab pemegang jabatan pada tingkat pelaksana.</p> |

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2022)

Melalui proses analisis jabatan yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti menyusun rancangan perbaikan uraian pekerjaan pada kedua sampel jabatan dengan hasil seperti yang terlihat pada Tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Kajian Uraian Pekerjaan

| Jabatan | Tanggung Jawab | |
|-------------------------------|------------------|--|
| | Lama | Baru |
| <i>Chief Tenant Relation</i> | 6 Tanggung Jawab | 5 Tanggung Jawab Utama 1 Tanggung Jawab Penunjang |
| <i>Fitting Out Supervisor</i> | 2 Tanggung Jawab | 3 Tanggung Jawab Utama 2 Tanggung Jawab Penunjang |

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2022)

Berdasarkan hasil kajian, peneliti mengajukan revisi pada uraian pekerjaan seperti yang telah dicantumkan pada tabel di atas. Pada uraian pekerjaan yang telah direvisi, terdapat perbaikan dengan penggambaran tugas-tugas baru berdasarkan KPI (*key performance indicator*) serta penambahan tugas-tugas pengawasan dan manajerial sesuai dengan kaidah POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*).

Pada tahap penelitian selanjutnya, peneliti menyusun kamus kompetensi yang mengacu pada uraian pekerjaan yang telah direvisi dan diverifikasi. Penyusunan kamus kompetensi dilakukan dengan memodifikasi kamus kompetensi yang sudah ada di perusahaan dan melakukan perbaikan menggunakan hasil studi literatur pada kamus kompetensi LOMA (1998) dan Spencer & Spencer (1993). Pada tahap akhir penyusunan kamus kompetensi, ditemukan adanya 14 kompetensi yang harus dimiliki pada jabatan *Chief Tenant Relation* dan *Fitting Out Supervisor*. Seluruh kompetensi tersebut dikelompokkan ke dalam 3 kategori kompetensi seperti yang terlihat pada Tabel 4.

Tabel 4.
Gambaran Singkat Kamus Kompetensi

| Kategori | Deskripsi | Kompetensi |
|--|--|---|
| Kompetensi Inti (<i>Core Competency</i>) | Kompetensi yang diturunkan dari nilai-nilai perusahaan dan harus dimiliki oleh seluruh karyawan di perusahaan. | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Integrity</i> • <i>Innovative</i> • <i>Achievement Orientation</i> • <i>Customer Service Orientation</i> • <i>Team Work</i> |
| Kompetensi Peran (<i>Role Competency</i>) | Kompetensi yang diperlukan pada jabatan <i>supervisor</i> dan <i>manager</i> di perusahaan. | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Developing Others</i> • <i>Change Leadership</i> • <i>Business Acumen</i> • <i>Strategic Thinking</i> |
| Kompetensi Spesifik (<i>Specific Competency</i>) | Kompetensi yang harus dimiliki oleh jabatan <i>Chief Tenant Relation</i> dan <i>Fitting Out Supervisor</i> pada divisi <i>Tenant Relation</i> di perusahaan. | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Concern for Order</i> • <i>Information Seeking</i> • <i>Detail Orientation</i> • <i>Planning & Organizing</i> • <i>Technical Knowledge</i> |

Sumber: Spencer & Spencer (1993), Loma (1998), Hasil Analisis Peneliti (2022).

Setelah menyusun kamus kompetensi, peneliti menetapkan tingkatan kompetensi sebagai acuan untuk melakukan asesmen kompetensi kepada pemegang jabatan. Penetapan tingkatan kompetensi mengacu pada keenam tingkatan proses berpikir dalam taksonomi Bloom, sehingga diperoleh rancangan seperti diperlihatkan pada Tabel 5.

Tabel 5.
Tingkatan Kompetensi

| Tingkat | Kategori | Keterangan |
|---------|-----------------------------|--|
| 1 | <i>Awareness</i> | Pada tingkatan ini, karyawan diharapkan mampu mengetahui dan memahami nilai, norma, aturan, serta prosedur kerja dalam perusahaan. |
| 2 | <i>Basic Application</i> | Pada tingkatan ini, karyawan diharapkan mampu melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari sesuai tata cara, aturan, dan prosedur yang berlaku di perusahaan. |
| 3 | <i>Skillful Application</i> | Pada tingkatan ini, karyawan diharapkan mampu melaksanakan aktivitas kerja secara proaktif dan mampu menganalisis kondisi pekerjaan yang diharapi. |
| 4 | <i>Mastery</i> | Pada tingkatan ini, karyawan diharapkan mampu mengevaluasi kinerja bawahan dan menemukan alternatif solusi dalam pelaksanaan tugas. |
| 5 | <i>Expert</i> | Pada tingkatan ini, karyawan diharapkan mampu mengembangkan sistem atau suasana kerja yang menunjang peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan pada lingkup divisi. |

Sumber: Anderson (2001), Hasil Analisis Peneliti (2022).

Standar kompetensi untuk pemegang jabatan ditentukan dengan menganalisis setiap aktivitas dan menentukan tingkatan kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan aktivitas tersebut. Dengan demikian, maka standar kompetensi yang dibutuhkan oleh masing-masing sampel jabatan sebagaimana diperlihatkan pada Tabel 6.

Tabel 6.
Standar Kompetensi untuk Sampel Jabatan

| Kategori | Kompetensi | Jabatan | |
|---|---------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| | | <i>Chief Tenant Relation</i> | <i>Fitting Out Supervisor</i> |
| Kompetensi Inti (<i>Core Competency</i>) | • <i>Integrity</i> | 4 | 3 |
| | • <i>Innovative</i> | 4 | 3 |
| | • <i>Achievement Orientation</i> | 4 | 3 |
| | • <i>Customer Service Orientation</i> | 4 | 3 |
| | • <i>Team Work</i> | 4 | 3 |
| Kompetensi Peran (<i>Role Competency</i>) | • <i>Developing Others</i> | 3 | 2 |
| | • <i>Change Leadership</i> | 3 | 2 |
| | • <i>Business Acumen</i> | 3 | 2 |
| | • <i>Strategic Thinking</i> | 3 | 2 |
| Kompetensi Spesifik (<i>Specific Competency</i>) | • <i>Concern for Order</i> | 4 | 3 |
| | • <i>Information Seeking</i> | 4 | 3 |
| | • <i>Detail Orientation</i> | 4 | 3 |
| | • <i>Planning & Organizing</i> | 4 | - |
| | • <i>Technical Knowledge</i> | - | 3 |

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2022).

Standar kompetensi di atas ditentukan dengan mempertimbangkan tingkatan jabatan yang bervariasi pada para pemegang jabatan. *Chief Tenant Relation* yang memiliki jabatan setingkat Manajer dituntut untuk memiliki kompetensi inti dan spesifik pada level 4 serta kompetensi peran pada level 3. Penetapan kompetensi inti dan spesifik pada level 4 dilakukan berdasarkan jabatan fungsional guna memberikan kewenangan pada pemegang jabatan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja bawahan dan mencari alternatif solusi dalam pelaksanaan tugas. Penetapan kompetensi peran diberikan berdasarkan fungsi jabatan struktural sehingga pemegang jabatan hanya perlu memenuhi kriteria kompetensi pada level 3.

Fitting Out Supervisor memiliki jabatan setingkat Supervisor dan dituntut untuk memiliki kompetensi inti dan spesifik pada level 3 serta kompetensi peran pada level 2. Artinya, pemegang jabatan diharapkan mampu menunjukkan kompetensi inti dan spesifik pada tingkat *Skillful Application* dengan melakukan aktivitas kerja secara proaktif dan mampu menganalisis kondisi pekerjaan yang dihadapi. Kompetensi peran ditetapkan pada level 2 di tingkat *Basic Application* dengan mempertimbangkan jabatan struktural dan minimnya aktivitas yang memerlukan kompetensi tersebut.

Pada tahap selanjutnya, peneliti melakukan asesmen kompetensi pada sampel jabatan *Fitting Out Supervisor*. Asesmen dilakukan dengan metode wawancara berbasis perilaku (*Behavior-Based Interview*). Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan teknik STAR (*Situation, Task, Action, dan Result*) yang disusun berdasarkan uraian pekerjaan dan kamus kompetensi. Jenis kompetensi yang diukur adalah kompetensi peran (*role competencies*) yang terdiri dari kompetensi *Developing Others, Change Leadership, Business Acumen, dan Strategic Thinking*. Hasil asesmen kompetensi pemegang jabatan akan dibandingkan dengan standar kompetensi yang diharapkan. Perbandingan tersebut dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7.
Hasil Asesmen Kompetensi untuk Sampel Jabatan *Fitting Out Supervisor*

| Kompetensi | Standar Kompetensi | Hasil Asesmen Kompetensi |
|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Developing Others | 2 | 3 |
| Change Leadership | 2 | 3 |
| Business Acumen | 2 | 2 |
| Strategic Thinking | 2 | 1 |

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2022).

Berdasarkan hasil asesmen kompetensi pada Tabel 7, pemegang jabatan *Fitting Out Supervisor* sudah memenuhi 3 dari 4 standar kompetensi yang ditentukan. Kompetensi *Developing Others* dan *Change Leadership* pemegang jabatan sudah melebihi standar yang diharapkan, namun pada kenyataannya, pemegang jabatan belum mendapat kesempatan untuk menampilkan performa sesuai kompetensi tersebut karena belum memiliki bawahan sehingga kompetensi tersebut belum tampak dominan pada kinerja pemegang jabatan. Di sisi lain, kompetensi *Strategic Thinking* belum memenuhi standar kompetensi. Hal ini dikarenakan pemegang jabatan tidak mengetahui batas kewenangan yang ia miliki sehingga ia tidak cukup berani untuk mengambil keputusan dan bertindak dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. Berdasarkan hasil asesmen tersebut, maka rancangan intervensi yang

diusulkan untuk mengelola serta mengembangkan kompetensi dan kinerja pemegang jabatan adalah seperti diuraikan pada Tabel 8.

Tabel 8.
Usulan Pengembangan bagi Sampel Jabatan *Fitting Out Supervisor*

| USULAN | IDENTIFIKASI KEBUTUHAN | TUJUAN | MANFAAT | TAHAPAN PELAKSANAAN |
|---|---|---|--|--|
| Sosialisasi terkait batas kewenangan | Fitting Out Supervisor belum mengetahui batas kewenangannya sebagai supervisor | Memberikan sosialisasi terkait batas kewenangan yang dimiliki <i>job holder</i> sebagai <i>supervisor</i> | Fitting Out Supervisor mampu memahami batas kewenangannya dalam bekerja sehingga mampu bekerja lebih optimal | Tahap 1 Mengidentifikasi permasalahan yang dialami Tahap 2 Melaksanakan sosialisasi Tahap 3 Melakukan <i>review</i> terhadap hasil pelaksanaan sosialisasi Tahap 4 Melakukan evaluasi terhadap kinerja Fitting Out Supervisor berdasarkan indikator yang ingin ditingkatkan dalam sosialisasi |
| Pemberian ruang untuk memanfaatkan potensi dan kompetensi secara optimal | Fitting Out Supervisor memiliki level kompetensi yang lebih tinggi dibandingkan standar kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya | Memberikan kesempatan pada Fitting Out Supervisor untuk menampilkan dan mengembangkan kompetensinya dalam bekerja | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mencegah terjadinya demotivasi dalam bekerja 2. Mampu bekerja dengan lebih optimal 3. Mampu mengembankan potensi dan kompetensi | Tahap 1 Mengidentifikasi level kompetensi Tahap 2 Membuat perencanaan sistem kerja yang mendukung pemanfaatan kompetensi Tahap 3 Mengimplementasikan hasil rancangan sistem kerja Tahap 4 Melakukan <i>review</i> dan <i>monitoring</i> terhadap sistem kerja baru Tahap 5 Melakukan evaluasi dan memberikan <i>feedback</i> terhadap kinerja Fitting Out Supervisor |

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2022).

Kedua rancangan intervensi yang diusulkan untuk pemegang jabatan *Fitting Out Supervisor* dapat diberikan secara berkesinambungan. Pada kompetensi *Strategic Thinking*, rendahnya hasil penilaian kompetensi terjadi karena pemegang jabatan belum pernah diberi kewenangan sepenuhnya untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan permasalahan. Untuk itu, atasan pemegang jabatan diharapkan dapat memberikan sosialisasi terkait batasan kewenangan dan sejauh mana pemegang jabatan dapat mengambil keputusan strategis dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pada kompetensi *Developing Others* dan *Change Leadership* yang melebihi standar kompetensi yang dibutuhkan, disarankan agar perusahaan memberikan ruang bagi pemegang jabatan untuk memanfaatkan dan mengembangkan kompetensinya. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya demotivasi dalam bekerja dikarenakan kejenuhan dalam mengerjakan tugas-tugas yang dirasa terlalu mudah dan kurang menantang bagi pemegang jabatan.

KESIMPULAN & SARAN

Dalam upaya untuk menerapkan sistem manajemen talenta berbasis kompetensi di PT. Sari Bumi, Tbk, dilakukan asesmen untuk menganalisis penyebab yang menghambat penerapan sistem. Berdasarkan hasil asesmen, ditemukan bahwa rencana penerapan sistem tersebut belum dapat dilakukan karena perusahaan belum memiliki sistem penilaian kinerja yang valid dan reliabel yang mampu mengukur dan memprediksi performa kerja pegawai di masa depan. Selain itu, indikator-indikator perilaku yang tercantum dalam uraian pekerjaan sudah tidak sesuai dengan kondisi pekerjaan pegawai saat ini, sehingga hal ini berpotensi mengurangi objektivitas dalam penilaian kinerja. Melalui analisis jabatan terhadap dua sampel jabatan, yaitu *Chief Tenant Relation* dan *Fitting Out Supervisor*, diperoleh hasil bahwa diperlukan revisi uraian pekerjaan dengan penggambaran tugas-tugas yang detil berdasarkan KPI serta penambahan tugas-tugas pengawasan dan manajerial sesuai dengan kaidah POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Selanjutnya, berdasarkan asesmen kompetensi yang dilakukan pada salah satu subjek dengan jabatan *Fitting Out Supervisor*, ditemukan bahwa pemegang jabatan dianggap belum memenuhi satu dari keempat kompetensi, yaitu *Strategic Thinking*, dikarenakan pemegang jabatan belum mengetahui batas kewenangan yang ia miliki sehingga ia tidak berani mengambil keputusan secara mandiri. Berdasarkan hasil kajian, disarankan bahwa perusahaan perlu untuk menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi untuk melaksanakan proses-proses manajemen SDM, seperti rekrutmen dan seleksi, pemindahan pegawai, perencanaan pelatihan dan pengembangan, penentuan skala gaji, dan berbagai proses lainnya. Selain itu, perusahaan juga perlu untuk memberikan *coaching* dan sosialisasi pada pemegang jabatan *Fitting Out Supervisor* agar pemegang jabatan mengetahui tanggung jawab dan kewenangannya sebagai *supervisor* dan mampu bertindak sesuai dengan fungsi jabatannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition. London: Kogan Page.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*, 10th Edition. USA: South-Western Cengage Learning.
- Dessler, G. (2013). *Human Resources Management*, 13th Edition. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.

- Dubois, D. D. & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Mountain View, California: Davies-Black Publishing.
- Eklund, A. B. E. (2017). "63% of employees don't have a clear understanding of the company Vision". Retrieved September 12, 2021, from LinkedIn.com: <https://www.linkedin.com/pulse/63-employees-dont-have-clear-understanding-company-vision-eklund/>
- Fond. (2018). "Most Employees Don't Know Their Company's Corporate Values". Retrieved September 12, 2021, from Fond Article: <https://www.fond.co/blog/new-data-company-core-values/>
- Gan, M., Kleiner, B. H. (2005). How to Write Job Descriptions Effectively, *Management Research News*, 28(8), 48-54. DOI: 10.1108/01409170510784959
- Loma. (1998). *Loma's Competency Dictionary*. AON Consulting.
- Nawaz, S. (2021). "5 Reasons Your Employees Don't Understand Your Company's Vision." Retrieved September 12, 2021, from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2021/09/5-reasons-your-employees-dont-understand-your-companys-vision>
- Poerwandari, E. K. (1998). *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Rohr, S. L. (2016). Harnessing the power of the job description, *Human Resource Management International Digest*, 24(6), 8-11. DOI: 10.1108/HRMID-09-2015-0143
- Simatupang, T. H. (2021). Penilaian kompetensi dan manajemen talenta dalam pengembangan karier ASN (Competency Assessment and Talent Management in ASN Career Development), *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 15(3), pp. 447-472. DOI: <http://dx.doi.org/10.30641/kebijakan.2021.V15.447-472>
- Sobandi, B. (2019). Strategi implementasi manajemen talenta pada birokrasi di Indonesia, *Civil Service*, 13(2), 15-25.
- Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Worlikar, M., Aggrawal, A. (2017). "Review Study of Competency Mapping in the Organization". IOSR Journal of Business and Management (ISOR-JMB). E-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, pp. 72-76.