

REVIEW JOB DESCRIPTION DAN PEMBUATAN RANCANGAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI DI PT. X

Vania Huang
Program Pendidikan Magister Psikologi Profesi
Universitas Surabaya

Abstrak

Salah satu permasalahan yang terjadi di perusahaan adalah masalah penempatan karyawan yang sesuai dengan posisinya. Hal inilah yang terjadi di PT. X yang merupakan perusahaan keluarga yang mulai berkembang ke arah yang profesional. Masalah tersebut dapat diatasi dengan dilakukannya *job analysis* dengan cara *me-review job description* yang ada dan menentukan *job specification* bagi masing-masing pemegang jabatan. Adanya *job description* yang telah tertata dengan baik itu nantinya akan diketahui kompetensi yang sesuai bagi masing-masing jabatan. Tujuan penelitian ini adalah untuk memutakhirkan *job description* masing-masing jabatan dan mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang diperlukan bagi masing-masing jabatan serta merancang pengembangan kompetensinya. Pengambilan data dilakukan kepada 15 jabatan pada level Staff dan Supervisor. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh *job description* yang baru dan lebih lengkap bagi masing-masing jabatan, termasuk *job specification* beserta kompetensi standarnya. Rata-rata kompetensi yang ditemukan per jabatan adalah 5 hingga 7 kompetensi. Dengan adanya standar kompetensi tersebut kemudian baru dilakukan evaluasi kompetensi bagi masing-masing pemegang jabatan agar dapat diketahui kesenjangannya. Berdasarkan hasil pengukuran intervensi ditemukan adanya kesenjangan pada kompetensi-kompetensi tertentu. Kesenjangan tersebut terpaut 1 sampai 2 level pada masing-masing pemegang jabatan, khususnya pada pemegang jabatan *warehouse & transportation coordinator* ditemukan kesenjangan kompetensi hingga 3 level. Kesenjangan kompetensi ini lah yang dijadikan dasar untuk merancang program pengembangan kompetensi. Rancangan pengembangan kompetensi yang diusulkan berupa *training*, seminar, *outbound*, dan rancangan pengembangan spesifik. Dari hasil penelitian di atas, maka diberikan saran bagi manajemen perusahaan PT. X agar tidak terjadi kesenjangan kompetensi yang terlalu besar dengan cara melakukan *review job description* dan evaluasi kompetensi secara berkala serta memperbanyak program pelatihan dan pengembangan bagi para pemegang jabatan.

Keyword : *job description, job analysis, kompetensi*

PENDAHULUAN

Perkembangan di dalam dunia bisnis tidak mungkin dapat dihindari. Setiap perusahaan pastilah ingin mengembangkan usahanya untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik lagi untuk masa depan perusahaannya. Bukan hanya persaingan harga atau biaya

pengiriman barang, namun penempatan orang atau karyawan yang memiliki kemampuan yang baik untuk mendukung perkembangan bisnis mereka semakin diperhatikan. Hal ini juga dirasakan oleh PT. X sebagai salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang plastik. PT. X

yang merupakan perusahaan keluarga mau mulai berusaha untuk berkembang menjadi perusahaan yang profesional.

PT. X didirikan pada pertengahan tahun 2001 yang merupakan perusahaan keluarga (*family business*). Pada awal operasional, perusahaan ini hanya dijalankan oleh sepasang suami istri pemiliknya dengan dibantu oleh beberapa orang karyawan yang sebagian besar masih memiliki hubungan keluarga dengan pemilik PT. X. Saat ini PT. X telah dipegang dan dikelola oleh generasi kedua dari keluarga tersebut dengan dibantu oleh beberapa orang karyawan non keluarga untuk membantu jalannya operasional perusahaan. Untuk mendukung perkembangan usahanya tersebut, pemilik PT. X ingin pula melakukan pengembangan manajemen sumber daya manusia yang ada di PT. X menjadi lebih tertata dan profesional.

Saat ini PT. X memiliki 25 orang staff dan supervisor dan sekitar 175 orang karyawan non staff. Sebagai gambaran pada saat ini, PT. X memiliki sembilan divisi, yaitu Purchasing, Produksi (PPIC dan Operasional), Logistik, Marketing, HR&GA, Accounting & Finance, Workshop, Maintenance, dan IT walaupun beberapa divisinya masih tergolong baru dibentuk sekitar 2 tahun terakhir. Oleh karena PT. X mulai merekrut karyawan di luar lingkaran keluarga, maka PT. X juga harus memiliki kompetensi standar bagi masing-masing pemegang jabatan. Walaupun begitu, pada kenyataannya PT. X tidak memiliki kompetensi-

kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh masing-masing pemegang jabatan.

Menurut Kamus Kompetensi Loma (1998), kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh masing-masing pemegang jabatan dapat berguna untuk melakukan rekrutmen, evaluasi kinerja, mengadakan pelatihan dan pengembangan, serta pemberian kompensasi bagi karyawan. Pada PT. X ditemukan fenomena bahwa para pemegang jabatannya jarang mengikuti pelatihan atau pengembangan atau merasakan kegunaan dari adanya kompetensi pada masing-masing pemegang jabatan. Padahal Riyadi (2011) mengatakan bahwa dalam era persaingan usaha yang semakin ketat, kinerja yang dimiliki karyawan dituntut untuk terus meningkat.

Kompetensi adalah aspek personal dari pekerja yang memungkinkan mereka mencapai kinerja superior (Loma, 1998). Namun dari fenomena di atas, diketahui bahwa tidak adanya pelatihan dan pengembangan serta kegunaan-kegunaan lainnya berkaitan erat dengan tidak adanya kompetensi pada masing-masing pemegang jabatan. Oleh karena itu, masing-masing pemegang jabatan harus memiliki uraian pekerjaan yang jelas agar setiap karyawan yang bekerja dapat mengetahui tugas-tugas apa saja yang harus dilakukannya. Selain itu, adanya uraian pekerjaan yang jelas pada masing-masing posisi akan mempermudah dalam proses koordinasi dan untuk lebih mengetahui mengenai tugas dan

tanggung jawab serta wewenang masing-masing pemegang jabatan.

Suatu perusahaan sangat memerlukan *job description* yang jelas karena *job description* merupakan awal untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya, apalagi PT. X yang pada awalnya merupakan perusahaan keluarga akan beralih menjadi perusahaan yang profesional. Namun ternyata untuk jabatan-jabatan yang ada di PT. X hanya terdapat beberapa uraian pekerjaan yang jelas yang menggambarkan tanggung jawab, wewenang dan alur kerja, sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa koordinasi yang terjadi antara atasan dan bawahan atau dengan sesama rekan kerja kurang dapat berjalan dengan baik. Kerap kali terjadi koordinasi yang tidak jelas antara atasan dan bawahan tentang tugas atau pekerjaan yang harus dilakukan. Oleh karena itu, perlu adanya uraian pekerjaan yang jelas pada masing-masing jabatan agar setiap pemegang jabatan dapat memaksimalkan kompetensinya dalam bekerja.

Peninjauan terhadap deskripsi kerja karyawan ini nantinya disebut sebagai analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah prosedur yang harus dilalui untuk menentukan tanggung jawab dan karakteristik orang yang bekerja pada sebuah posisi (Dessler, 2003). Melalui analisis ini akan didapatkan informasi tentang deskripsi kerja, persyaratan kerja bagi pemegang jabatan dan juga kompetensi-kompetensi apa saja yang dibutuhkan dalam melaksanakan kerjanya. Disini permasalahan yang

perlu dikaji adalah bagaimana menentukan orang - orang yang tepat untuk mengisi suatu jabatan jika jabatan tersebut tidak dibuat dalam suatu batasan yang jelas, yang menyangkut ruang lingkup jabatan dan spesifikasi si pemegang jabatan.

Dengan adanya uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang jelas diharapkan dapat digunakan untuk menentukan kompetensi masing-masing pemegang jabatan. Selain itu bagi pemegang jabatan dapat mengetahui secara jelas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dan wewenangnya sehingga tidak terjadi lagi kekaburan dalam menjalankan pekerjaan. Nawawi (1998) menyatakan bahwa seorang pegawai harus ditempatkan dengan posisi dan peranan yang lebih jelas di dalam organisasi kerja, baik pegawai lama maupun pegawai baru yang diperoleh dari hasil seleksi. Bila seorang karyawan bekerja sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimilikinya, ia akan menunjukkan sikap yang positif dan menyenangkan terhadap pekerjaan yang dimilikinya. Sikap positif dan menyenangkan ini mengindikasikan adanya kepuasan kerja, dan begitu pula sebaliknya (Armstrong, 2003).

Job analysis biasanya digunakan untuk menentukan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*abilities*), dan karakteristik lainnya (*others*) yang penting untuk kinerja seorang karyawan (Cucina, Vasilopoulos, & Sehgal, 2005). Deskripsi pekerjaan dan kompetensi yang ditemukan dalam setiap

jabatan akan dapat dibuat evaluasi kesenjangan agar pihak manajemen dapat melakukan pengembangan kompetensi bagi masing-masing pemegang jabatan. Dengan adanya *job description* yang jelas, maka dapat diketahui kompetensi masing-masing jabatan. Kompetensi itulah yang nantinya akan digunakan sebagai evaluasi bagi masing-masing pemegang jabatan. Hasil dari evaluasi tersebut nantinya akan digunakan untuk merancang pengembangan kompetensi bagi masing-masing pemegang jabatan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti ingin mengetahui bagaimana uraian pekerjaan masing-masing jabatan, kompetensi apa saja yang diperlukan untuk masing-masing jabatan, dan bagaimana rancangan pengembangan kompetensi untuk masing-masing jabatan di PT. X. Tujuan penelitian ini adalah untuk memutakhirkan uraian pekerjaan masing-masing jabatan, mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang diperlukan oleh masing-masing jabatan, serta merancang pengembangan kompetensi untuk masing-masing jabatan di PT. X.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan bahwa pemutakhiran deskripsi kerja merupakan sebuah keniscayaan atau hal yang semestinya diperbaharui paling tidak 3 tahun sekali secara berkala. Selain itu, melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan arah yang jelas kepada pihak perusahaan bahwa penggunaan kompetensi bermanfaat untuk berbagai macam, salah satunya bagi evaluasi dan

pengembangan kompetensi karyawan.

METODE

Penelitian ini akan difokuskan pada pengkajian *job analysis*, untuk pembuatan *job description* berbasis kompetensi yang diperlukan untuk pengembangan perusahaan. Pengkajian *job analysis* yang akan dilakukan pada susunan pegawai PT. X ini untuk melakukan analisis terhadap *job description* yang sudah dimiliki selama ini. Selanjutnya dari hasil *job analysis* yang dilakukan akan diperoleh kompetensi yang dibutuhkan oleh setiap jabatan yang ada pada susunan pegawai PT. X. Hasil kompetensi yang didapatkan nantinya akan digunakan untuk pembuatan rancangan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan dan sesuai untuk PT. X.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian terapan yaitu penelitian evaluatif yang merupakan penelitian yang umum digunakan oleh organisasi dengan tujuan mengetahui efektifitas dan efisiensi suatu program, cara kerja, promosi, dan kebijakan lain (Newman, 2003). Penelitian ini akan berisi tentang evaluasi terhadap sistem yang sudah ada sebelumnya, sehingga akan didapatkan data mengenai kebutuhan dari perusahaan dan akan dilanjutkan dengan melakukan *follow-up* terhadap kebutuhan yang didapatkan. *Follow-up* yang akan dilakukan adalah dengan cara merencanakan rancangan pengembangan kompetensi bagi pemegang jabatan untuk meningkatkan kompetensi yang dimilikinya.

Partisipan *assessment* pada penelitian ini adalah para pemegang jabatan (*job holder*) pada susunan karyawan PT. X, yang terdiri dari Supervisor *Workshop*, Supervisor Produksi, PPIC, *Technician*, *Inventory Data Controller*, *Warehouse & Transportation Coordinator*, *Purchasing Staff*, HR & GA *Staff*, IT *Staff*, *Local Marketing Officer*, *Export Marketing Officer*, *Marketing Support*, *Tax Controller*, *Accountant*, dan *Cashier*. Semua jabatan di atas, nantinya akan diukur kompetensinya dan dibuatkan rancangan pengembangan kompetensinya sebagai usulan bagi pihak perusahaan untuk meningkatkan kompetensi masing-masing pemegang jabatan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada tahap *assessment* adalah pemantauan dokumen perusahaan dan wawancara. Dari data yang terkumpul akan dianalisa secara kualitatif. Temuan tersebut akan dianalisa berdasarkan teori yang ada. Data yang diperoleh selama proses *assessment* akan digunakan untuk intervensi. Data yang terkumpul akan di analisa secara kualitatif kemudian dilakukan validasi, namun sebelum validasi akan dilakukan evaluasi temuan dari pengambilan data dengan melakukan diskusi dengan pihak manajemen. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada tahap intervensi adalah wawancara dan observasi. Dari data tersebut, akan dilakukan analisis data dengan cara peneliti akan melakukan pembahasan dengan pihak manajemen PT. X untuk

mengidentifikasi kompetensi masing-masing jabatan. Kompetensi yang ada nantinya akan menjadi bahan untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi.

HASIL TAHAP ASESMEN

Edgar Schein mengatakan bahwa sebuah organisasi merupakan koordinasi yang rasional dari aktivitas-aktivitas untuk mencapai beberapa tujuan yang jelas melalui pembagian kerja dan fungsi serta jenjang wewenang dan tanggung jawab sekelompok orang (dalam Sutarso, 2000). Sedangkan pada kenyataannya, masalah - masalah yang seringkali muncul dalam sebuah organisasi terkait dengan ketidakjelasan pengaturan kerja atau sistem kerja yang dimiliki. Menurut Sutarso (2000), kebanyakan tiap karyawan dalam sebuah organisasi tidak memiliki rincian tugas yang jelas sehingga tidak mengetahui apa sebenarnya yang menjadi tanggung jawab pokoknya. Padahal sebenarnya dengan adanya rincian tugas akan membantu seorang karyawan untuk bekerja secara optimal dalam memenuhi tuntutan jabatan yang dipegangnya.

Berdasarkan pada uraian hasil asesmen awal yang telah uraian di atas, maka permasalahan yang akan menjadi fokus dari penelitian ini adalah *review job description* karyawan dan identifikasi kompetensi pada masing-masing jabatan yang nantinya akan digunakan untuk mengetahui profil pada masing-masing jabatan. Untuk *me-review job description* ini, peneliti melakukan perbandingan antara

dokumen yang sudah ada dengan kenyataan. Dari hasil *review* yang dilakukan, diperoleh *job description* yang baru dan lebih lengkap. Pada dokumen *job description* yang baru, terdapat pula *job specification* bagi masing-masing jabatan.

PEMBAHASAN TAHAP ASESMEN

Untuk memperoleh kompetensi masing-masing jabatan, peneliti melakukan analisis jabatan (*job analysis*) terlebih dahulu kepada masing-masing pemegang jabatan yang ada pada PT. X. Analisis jabatan adalah proses untuk memperoleh informasi serinci mungkin mengenai fakta-fakta yang terjadi, yang diperlukan guna menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam suatu jabatan (Werther & Davis dalam Sirait, 2003). Proses analisis jabatan ini dilakukan berdasarkan masalah-masalah yang muncul pada PT. X akibat tidak adanya *job description* yang jelas pada masing-masing pemegang jabatan. Adanya beberapa karyawan yang mengerjakan pekerjaan diluar tanggung jawabnya merupakan masalah pertama yang muncul pada PT. X. Hal ini dikarenakan tidak adanya kejelasan mengenai uraian pekerjaan pada masing-masing jabatan, sehingga seringkali tanggung jawab utamanya pun menjadi terbengkalai akibat banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan.

Tidak adanya kejelasan mengenai kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh masing-masing pemegang jabatan membuat masing-masing pemegang jabatan kebingungan dan tidak mampu

menunjukkan kemampuan yang maksimal dalam bekerja. Masalah ini merupakan masalah kedua yang muncul pada PT. X. Masalah ini terlihat dari tidak dimilikinya profil kompetensi bagi masing-masing pemegang jabatan. Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang ada di atas, maka akan dilakukan analisis jabatan untuk mengetahui uraian pekerjaan masing-masing jabatan.

Dessler (2003) mengatakan bahwa analisis jabatan memiliki beberapa manfaat. Salah satu diantaranya adalah pelatihan. Berdasarkan analisis jabatan yang telah dilakukan, kemudian peneliti menentukan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada masing-masing pemegang jabatan. Dengan adanya kompetensi-kompetensi yang ada pada setiap pemegang jabatan, maka nantinya dapat digunakan untuk merancang suatu pelatihan untuk mengembangkan kemampuan masing-masing pemegang jabatan agar dapat mencapai standar kompetensi yang dibutuhkan atau bahkan melebihinya. Kompetensi-kompetensi ini terbagi menjadi empat, yaitu kompetensi inti, kompetensi umum, kompetensi spesifik, dan kompetensi manajerial.

Hingga saat ini organisasi belum pernah menerapkan proses evaluasi terhadap kompetensi dan kinerja karyawannya dengan objektif. Padahal evaluasi kompetensi ini sendiri merupakan rangkaian proses yang berkelanjutan dengan proses lain yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengelola kinerja karyawan, yaitu untuk pemberian program pelatihan

dan pengembangan. Setelah evaluasi dilakukan, karyawan hendaknya mengetahui hasilnya. Hasil evaluasi kompetensi ini sebaiknya diberikan secara tertulis kepada karyawan. Hal ini dilakukan agar karyawan mendapatkan kesempatan untuk memberikan klarifikasi atau konfirmasi apabila terdapat kekeliruan dalam penilaian.

HASIL TAHAP INTERVENSI

Penyusunan kompetensi tidak bisa dilakukan begitu saja, tetapi harus dimulai dengan *review job description* pada masing-masing pemegang jabatan. Hal ini diperlukan agar dapat mengetahui uraian pekerjaan yang harus dikerjakan pada masing-masing jabatan. Setelah *job description* tersusun dengan baik dan jelas, maka akan dibuatkan rincian aktivitas dan indikator keberhasilan pekerjaan pada masing-masing *job description*. Kemudian setelah rincian aktivitas telah terpapar dengan jelas, maka langkah selanjutnya adalah pembuatan *flowchart* masing-masing pekerjaan.

Setelah pembuatan *flowchart* selesai, maka mulai menentukan kompetensi yang diperlukan pada masing-masing rincian aktivitas. Di samping itu sambil menentukan kompetensi pada masing-masing jabatan, kamus kompetensi pun juga mulai dibuat. Kamus kompetensi ini berisi definisi masing-masing kompetensi. Kamus kompetensi ini akan digunakan untuk membantu proses penentuan kompetensi.

Berdasarkan deskripsi kerja dari masing-masing jabatan yang telah disesuaikan dengan kondisi kenyataan, maka selanjutnya akan

dilakukan identifikasi kompetensi pada masing-masing jabatan sesuai dengan rincian aktivitas yang telah dibuat dengan menggunakan acuan dari CWG (*Competency Work Group*). Tahapan selanjutnya adalah membuat komponen kompetensi dari masing-masing kompetensi yang telah diidentifikasi dan ditetapkan. Pada penelitian ini, komponen kompetensi diperoleh dari kamus CWG (*Competency Work Group*). Pada setiap kompetensi biasanya terdiri dari 4 hingga 6 elemen kompetensi.

Kemudian setelah kompetensi masing-masing jabatan telah ditemukan, maka akan dilakukan *leveling* kompetensi. *Leveling* kompetensi ini digunakan sebagai tolak ukur tingkatan setiap elemen kompetensi. Proses ini mendeskripsikan pemeringkatan kompetensi berdasarkan komponen kompetensi dengan memberikan tingkatan penguasaan yang diatur melalui tingkat paling dasar hingga tingkat yang lebih sulit (*Rating Scale*). Tingkat kompetensi yang digunakan oleh peneliti pada penelitian ini adalah tingkatan yang menggunakan 5 level. Batasan yang dimiliki untuk tiap-tiap tingkatan (*leveling*) dapat disesuaikan pada masing-masing perusahaan.

Ketika setiap level telah ditentukan panduannya, maka mulai lah dibuat rubrik kompetensinya. Rubrik kompetensi ini berisi definisi kompetensi, elemen - elemen kompetensi, dan tingkatan setiap elemen kompetensi. Hasil intervensi pada penelitian ini berupa profil kompetensi. Profil kompetensi berisi matriks kompetensi yang menunjukkan hasil kompetensi

standar dan hasil kompetensi kenyataan masing-masing pemegang jabatan. Hasil kompetensi kenyataan ini diperoleh dari hasil penilaian dari *Factory Manager*. Selain itu, pada matriks kompetensi ini juga akan terlihat selisih nilai kompetensi masing-masing pemegang jabatan.

Berdasarkan hasil pengukuran intervensi, dapat diketahui bahwa pemegang jabatan yang memiliki subordinat sebagian besar memiliki kekurangan dalam kompetensi manajerial, baik dalam kemampuannya untuk memimpin, kemampuan mengatur orang, maupun kemampuan untuk merencanakan dan mengorganisasi suatu pekerjaan. Kekurangan tersebut didukung pula oleh kurangnya kemampuan sebagian pemegang jabatan dalam hal pengetahuan akan pekerjaan masing-masing. Kurangnya pengetahuan yang memadai akan pekerjaan juga merupakan kekurangan para pemegang jabatan yang tidak memiliki subordinat di bawahnya. Kekurangan ini membuat sebagian besar pemegang jabatan terlihat kurang memiliki komitmen dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini menimbulkan masing-masing pemegang jabatan kesulitan dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan dalam menghadapi pekerjaannya. Selain itu, sebagian besar pemegang jabatan kurang memiliki komunikasi dan kerjasama yang baik antara yang satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan kekurangan tersebut akan dibuat rancangan pengembangan kompetensi bagi

masing-masing pemegang jabatan. Rancangan pengembangan kompetensi tersebut digunakan untuk meningkatkan kompetensi masing-masing pemegang jabatan agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Rancangan pengembangan yang diusulkan adalah *training*, seminar, *outbound*, dan rancangan pengembangan spesifik. Semua usulan tersebut disesuaikan dengan kesenjangan kompetensi masing-masing pemegang jabatan.

PEMBAHASAN TAHAP INTERVENSI

Penelitian ini dilakukan melalui berbagai tahapan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang ada pada awal penelitian. Penelitian ini dimulai dari *review* uraian pekerjaan yang dilakukan dengan cara melakukan *interview* kepada 15 pemegang jabatan. Hasil *interview* ini kemudian dicocokkan dengan dokumen yang sudah ada sebelumnya. *Review* uraian pekerjaan ini termasuk juga membuat alur aktivitas dan *flowchart* pada masing-masing jabatan. Kesemuanya itu digunakan untuk memperoleh kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh masing-masing pemegang jabatan.

Kompetensi-kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh masing-masing pemegang jabatan tersebut akhirnya dibandingkan dengan kompetensi kenyataan masing-masing pemegang jabatan. Berdasarkan hasil matriks kompetensi, diketahui bahwa kompetensi *dependability* dimiliki oleh semua pemegang jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi

ini wajib dimiliki oleh semua jabatan karena setiap pemegang jabatan dalam perusahaan ini dituntut untuk memiliki komitmen yang tinggi serta dapat selalu bertanggung jawab dalam melakukan dan menyelesaikan setiap pekerjaannya.

Berdasarkan hasil pengukuran intervensi yang terlihat pada bab sebelumnya dapat diketahui bahwa hampir semua pemegang jabatan memiliki kelemahan / kekurangan pada beberapa kompetensi. Pada masing-masing pemegang jabatan ditemukan adanya kesenjangan pada kompetensi-kompetensi tertentu. Kesenjangan tersebut terpaut 1 sampai 3 level pada masing-masing pemegang jabatan. Oleh karena itu, maka dibuatlah rancangan pengembangan kompetensi yang disesuaikan dengan kekurangan / kelemahan kompetensi pada masing-masing pemegang jabatan.

Rancangan pengembangan kompetensi ini berguna sebagai masukan bagi perusahaan untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi masing-masing pemegang jabatan. Rancangan pengembangan kompetensi yang diusulkan berupa *training*, seminar, dan *outbound*. Selain ketiga rancangan tersebut, ditambahkan pula rancangan pengembangan spesifik bagi beberapa pemegang jabatan yang dapat membantu meningkatkan kompetensi pemegang jabatan.

Rancangan pengembangan yang berupa *training* diberikan bagi beberapa pemegang jabatan yang memiliki subordinat di bawahnya atau memiliki bawahan secara

struktur organisasi. *Training* yang diberikan pun secara keseluruhan merupakan *training leadership* yang diberikan untuk meningkatkan kepemimpinan masing-masing pemegang jabatan. Seminar merupakan salah satu rancangan pengembangan yang diusulkan peneliti. Seminar ini ditujukan kepada beberapa pemegang jabatan, baik yang memiliki subordinat maupun yang tidak memilikinya. Bagi pemegang jabatan yang memiliki subordinat, seminar ini berguna untuk meningkatkan kemampuan berkomunikasi yang dapat langsung diaplikasikan dalam lingkungan pekerjaan. Sedangkan bagi beberapa pemegang jabatan yang tidak memiliki subordinat, seminar yang diusulkan berguna untuk menambah pengetahuan akan pekerjaan masing-masing.

Rancangan pengembangan yang berbentuk *outbound* ditujukan kepada seluruh pemegang jabatan. Hal ini dikarenakan kurangnya kerjasama tim yang baik antar pemegang jabatan. Walaupun setiap pemegang jabatan berada pada divisi yang berbeda, namun bukan berarti tiap divisi tidak memiliki keterkaitan dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, *outbound* yang diusulkan dirancang untuk melatih dan membangun kerjasama yang baik. Selain itu, *outbound* ini juga berguna untuk lebih mengakrabkan antar pemegang jabatan. Selain ketiga rancangan pengembangan yang diusulkan di atas, peneliti juga mengusulkan adanya rancangan pengembangan spesifik. Rancangan pengembangan spesifik ini merupakan rancangan pengembangan dengan

memanfaatkan kondisi pekerjaan sehari-hari, seperti rapat atau *meeting*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil dan pembahasan di atas, dapat diperoleh kesimpulan bahwa pada PT. X tidak pernah dilakukan *review* terhadap *job description* masing-masing jabatan. Hal ini dapat terlihat dari dokumen *job description* yang ada pada PT. X yang tidak sesuai dengan *job description* yang ada saat ini. Kondisi ini menyebabkan tidak diketahuinya kompetensi yang diperlukan oleh masing-masing pemegang jabatan. Akibatnya, program pengembangan bagi masing-masing pemegang jabatan pun jarang diadakan.

Adanya *review job description* bagi masing-masing pemegang jabatan diharapkan setiap pemegang jabatan dapat mengetahui dengan jelas tanggung jawab utama yang harus diselesaikannya. Selain itu, setiap pemegang jabatan juga dapat mengetahui kompetensi-kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh masing-masing jabatan. Walaupun begitu, masih terdapat kesenjangan pada kompetensi-kompetensi masing-masing pemegang jabatan. Dengan adanya kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing jabatan, maka diharapkan masing-masing pemegang jabatan dapat mengembangkan setiap kompetensi yang dimilikinya agar sesuai dengan kompetensi standar pada jabatan tersebut.

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat diberikan saran bagi penelitian selanjutnya dan bagi

pihak manajemen PT. X. Saran yang dapat diberikan bagi penelitian selanjutnya adalah Penelitian selanjutnya dapat melanjutkan dari penelitian kali ini, yaitu dengan memutakhirkan *job description* pada level yang lebih tinggi atau lebih rendah dari penelitian kali ini. Selain itu, dapat dilakukan langkah selanjutnya yaitu melakukan pengukuran beban kerja pada masing-masing pemegang jabatan. Pada penelitian selanjutnya juga dapat melakukan *review* terhadap struktur organisasi karena dengan struktur organisasi yang ada saat ini sebenarnya level jabatannya masih kurang jelas.

Beberapa saran yang dapat diberikan kepada pihak manajemen PT. X adalah memperbaiki proses rekrutmen agar tidak terjadi kesenjangan kompetensi yang terlalu besar antara kompetensi diri pemegang jabatan dengan kompetensi standar pada jabatan tersebut. Pihak manajemen juga dapat melakukan *review job description* paling tidak 3 tahun sekali secara berkala atau apabila terjadi perubahan pekerjaan pada beberapa jabatan, maka *review job description* juga perlu dilakukan. Selain itu, pihak manajemen PT. X juga dapat memperbanyak program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi para pemegang jabatan.