

Analisa Jabatan dan Penataan Kompetensi : Studi Kasus pada Perusahaan Agrobisnis di Surabaya

Widya Satriyo Nugroho¹

V. Heru Hariyanto²

Program Pendidikan Magister Psikologi Profesi Universitas Surabaya

wid.satriyo@gmail.com

ABSTRACT

Job analysis was a process to systematically collect information regarding works to be done by a job holder. Job analysis process generate job description, including competencies needed. Aim of this research was to review existing job descriptions of a Division in PT. X, and also determining behavior competencies needed by the job holders. Researchers used qualitative approach, with interview and literature review as data collecting methods. From this research, researchers formulated revisions on job descriptions, and determining 4 (four) competencies each for core and specific competencies needed on the samples.

Keyword(s) : *Job analysis, job description, core competency, specific competency*

ABSTRAK

Analisa jabatan merupakan sebuah proses untuk menggali informasi secara sistematis terkait pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh seorang pemangku jabatan. Analisa jabatan akan menghasilkan uraian pekerjaan, termasuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan ulasan (*review*) atas uraian pekerjaan yang dimiliki oleh pegawai Divisi Sarana Produksi dan Pengembangan Areal di PT. X, serta menentukan kompetensi perilaku yang dibutuhkan oleh pemangku jabatan. Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, dengan menggunakan wawancara dan studi literatur. Melalui penelitian ini, peneliti merumuskan perbaikan uraian tanggung jawab, serta masing-masing 4 kompetensi inti dan spesifik yang dibutuhkan pada sampel jabatan.

Kata Kunci : Analisa jabatan, Uraian pekerjaan, kompetensi inti, kompetensi spesifik

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah pendekatan strategik, terintegrasi, dan menyeluruh terhadap kepegawaian, pengembangan, dan kesejahteraan individu yang bekerja dalam organisasi (Armstrong & Taylor, 2014). Dessler (2011) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai rangkaian proses untuk memperoleh, mengembangkan, mengevaluasi, dan memberikan kompensasi bagi pegawai, dengan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta keadilan. Berdasarkan hal tersebut, maka salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan organisasi memiliki pegawai yang bertalenta, terampil, terikat (*engaged*), serta memiliki motivasi tinggi yang dibutuhkan untuk perkembangan organisasi dan mempertahankan keuntungan kompetitif (Armstrong & Taylor, 2014).

Analisa jabatan (*job analysis*) merupakan proses awal yang perlu dilakukan ooleh organisasi dari keseluruhan proses manajemen SDM. Hasil analisa jabatan dapat digunakan sebagai dasar untuk proses manajemen SDM yang lain. Analisa jabatan merupakan sebuah penggalian informasi secara sistematis untuk menemukan dan mendokumentasikan sifat dasar sebuah pekerjaan (Brannick, dkk, 2007, dalam Ispas & Borman, 2015). Melalui analisa jabatan, dapat diketahui dan ditentukan tugas-tugas apa saja yang harus dilaksanakan oleh seorang pemegang jabatan, serta karakteristik yang sesuai untuk mengisi jabatan tersebut (Dessler, 2011; Naquin & Holton III, 2006).

Analisa jabatan diketahui memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi (Suthar, Chakravarthi, Pradhan, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa analisa jabatan merupakan sebuah proses yang penting dalam fungsi SDM untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Dessler (2011) menyebutkan bahwa analisa jabatan dapat memberikan informasi untuk menuliskan uraian jabatan (*job description*), dan kriteria jabatan (*job specification*). Keberadaan uraian jabatan dan kriteria jabatan merupakan dasar bagi dilakukannya sejumlah fungsi SDM dalam organisasi, yaitu : rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, evaluasi jabatan, serta kebutuhan pelatihan dan pengembangan (Dessler, 2011)

Hasil pelaksanaan analisa jabatan adalah uraian jabatan (*job description*). Uraian jabatan merupakan sebuah gambaran yang jelas dan ringkas atas tanggung jawab serta persyaratan sebuah jabatan (Mader-Clark, 2008). Uraian jabatan memuat tanggung jawab serta aktivitas yang dilakukan oleh seorang pemegang jabatan (Armstrong & Taylor, 2014), dan juga otoritas, standar kerja, hubungan dengan jabatan lain, serta spesifikasi jabatan (Dessler, 2011).

Dessler (2011) berpendapat uraian jabatan yang akurat dan sesuai dengan aktivitas sehari-hari pemegang jabatan dapat membantu pegawai untuk lebih memahami kinerja yang diharapkan oleh oirganisasi. Di sisi lain, uraian jabatan yang akurat juga membantu organisasi untuk dapat melakukan manajemen dan evaluasi kinerja secara lebih baik. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki sebuah uraian jabatan yang akurat dan sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dilakukan pemegang jabatan dalam kondisi kerja sehari-hari.

Salah satu aspek yang harus termuat dalam uraian jabatan adalah spesifikasi jabatan/ Dessler (2011) berpendapat bahwa spesifikasi jabatan menunjukkan sejumlah

kriteria yang diperlukan untuk merekrut pemegang jabatan, memuat jenis pegawai seperti apa yang harus direkrut, beserta dengan kualitas individu yang harus diuji kepada calon pemegang jabatan tersebut. Suthar, Chakravarthi, Pradhan (2014) berpendapat bahwa spesifikasi jabatan merupakan pernyataan tertulis tentang kualifikasi, sifat, karakteristik fisik dan mental yang harus dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan efektif.

Amos, dkk (2004, dalam Suthar, Chakravarthi, Pradhan, 2014) menyatakan bahwa dalam spesifikasi jabatan berhubungan dengan aspek pribadi dari pekerjaan dan pendidikan, atau dengan kata lain kualifikasi, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan seseorang. Konsep ini sejalan dengan definisi kompetensi yang dijelaskan oleh Jackson & Schuller (2003). Jackson & Schuller (2003, dalam Sengupta, Venkatesh, & Sinha, 2013) mendefinisikan kompetensi sebagai keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan karakteristik lain yang diperlukan seseorang untuk mengerjakan sebuah tugas/pekerjaan secara efektif.

Penentuan kompetensi yang tepat memberikan sejumlah manfaat bagi organisasi. Tripathi & Agrawal (2014), mengemukakan bahwa manajemen SDM yang didasarkan pada kompetensi dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, perilaku dan kemampuan yang diperlukan untuk memenuhi kriteria yang selaras dengan strategi dan prioritas organisasi, sehingga dapat mengeliminasi kemungkinan terjadinya kesenjangan antara pegawai dengan strategi organisasi. Armstrong & Taylor (2014) menambahkan bahwa kompetensi dapat membantu organisasi melakukan manajemen kinerja pada pemegang jabatan dan juga menyusun rancangan pengembangan pemegang jabatan untuk meningkatkan kompetensinya.

Penelitian kali ini akan dilaksanakan di Divisi Sarana Produksi dan Pengembangan Areal PT. X. PT. X merupakan sebuah perusahaan perkebunan dengan inti bisnis (*core business*) di produksi gula. PT. X merupakan organisasi yang bersifat dinamis, dan terus berubah. Hasil wawancara dengan pihak SDM maupun pemegang jabatan menyatakan bahwa perubahan tugas maupun posisi dalam organisasi dapat berubah dengan cepat. Hal ini nampak pada Divisi Sarana Produksi dan Pengembangan Areal yang merupakan salah satu hasil perubahan dalam perusahaan. Divisi ini merupakan Divisi baru yang dibentuk pada tahun 2015 sebagai hasil pemekaran Divisi Budidaya. Pemekaran ini dilakukan karena Divisi Budidaya dinilai terlalu luas ruang

lingkup pekerjaannya. Divisi Budidaya bertanggung jawab atas keseluruhan persiapan proses produksi, mulai dari bibit, areal tanam, irigasi, dan sebagainya yang tersebar di beberapa wilayah di Jawa Timur. Hal ini kemudian mendorong Perusahaan untuk memisahkan antara proses inti pembudidayaan tanaman, dengan proses pendukung lainnya dalam proses penanaman dan perawatan tanaman tebu.

Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan kepada pemangku jabatan, ditemukan bahwa terdapat perbedaan antara pekerjaan yang dilakukan dengan uraian jabatan yang dimiliki Divisi SDM. Hal ini mengakibatkan perlunya pelaksanaan analisa jabatan sehingga dapat menyesuaikan uraian jabatan yang ada dengan pekerjaan sehari-hari dan kondisi organisasi saat ini. Selain itu, analisa jabatan bagi Divisi Sarana Produksi dan Pengembangan Areal juga diperlukan karena pada uraian jabatan yang ada, belum memuat standar kompetensi yang diperlukan oleh pemegang jabatan. Tidak adanya standar kompetensi bagi pemegang jabatan akan menyulitkan organisasi ketika melakukan manajemen kinerja, menyusun perencanaan pelatihan dan pengembangan. Oleh karena itu, perlu disusun kompetensi serta standar kompetensi yang diperlukan untuk jabatan yang ada di Divisi Sarana Produksi dan Pengembangan Areal.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan ulasan (*review*) atas uraian pekerjaan yang dimiliki oleh pegawai Divisi Sarana Produksi dan Pengembangan Areal dalam rangka memastikan *job description* yang tertulis, sesuai dengan tanggung jawab dan aktivitas yang dilakukan oleh pemegang jabatan sehari-hari. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memetakan kompetensi beserta standar kompetensi yang diperlukan agar seseorang dapat berhasil dalam melakukan pekerjaan tersebut. Dalam pelaksanaannya, kompetensi yang akan dipetakan hanya dibatasi pada kompetensi inti dan spesifik.

TINJAUAN PUSTAKA

Analisa Jabatan

Dessler (2011) mendefinisikan analisa jabatan sebagai sebuah prosedur untuk menentukan tugas dan persyaratan keterampilan dari sebuah pekerjaan, dan jenis pegawai yang harus direkrut untuk mengisi posisi tersebut. Armstrong & Taylor (2014) mendefinisikan analisa jabatan sebagai sebuah proses untuk mengumpulkan, menganalisa, serta menyusun informasi terkait sebuah pekerjaan dalam rangka menyusun

dasar untuk sebuah deskripsi pekerjaan (*job description*) dan data untuk melakukan rekrutmen, pelatihan, evaluasi jabatan dan manajemen kinerja.

Menurut Dessler (2011), melalui analisa jabatan terdapat 6 jenis informasi yang didapatkan, yaitu : Aktivitas kerja, meliputi aktivitas kerja yang dilakukan pemegang jabatan sehari-hari, dapat meliputi cara pengerjaan, alasan pengerjaan, serta waktu pelaksanaan; Perilaku, meliputi perilaku yang perlu ditampilkan oleh pemegang jabatan saat melakukan sebuah pekerjaan; Peralatan, meliputi perkakas yang digunakan, bahan baku yang diproses, serta ketrampilan yang diperlukan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan.; Standar kinerja, meliputi kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diharapkan dari pemegang jabatan.;Konteks jabatan, meliputi informasi tentang kondisi pekerjaan, jadwal kerja, insentif, serta jumlah individu yang akan berinteraksi dengan pemegang jabatan. Persyaratan, meliputi informasi tentang pengetahuan atau keterampilan, dan atribut pribadi yang diperlukan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan.

Job Description

Uraian pekerjaan (*Job Description*) secara sederhana merupakan sebuah gambaran yang jelas dan ringkas atas tanggung jawab serta persyaratan sebuah jabatan, dan umumnya terdiri atas ringkasan pekerjaan, daftar fungsi jabatan, prasyarat jabatan, serta informasi lain yang terkait (Mader-Clark, 2008). Dessler (2011) mendefinisikan deskripsi pekerjaan sebagai sebuah daftar tentang tugas, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi pekerjaan, tanggung jawab supervisi yang harus dilakukan oleh sebuah jabatan. Armstrong & Taylor (2014) berpendapat bahwa deskripsi pekerjaan (*job description*) merupakan sebuah penjelasan hal-hal yang perlu dilakukan oleh seorang pemegang jabatan (*job holder*) terkait dengan aktivitas, pekerjaan, atau tugas.

Dessler (2011) mengemukakan bahwa terdapat 8 (delapan) hal yang termuat dalam sebuah deskripsi pekerjaan, yaitu : Identifikasi jabatan (*Job Identification*) ; Ringkasan jabatan (*Job Summary*); Tugas dan Tanggungjawab (*Responsibilities and Duties*); Otoritas / Wewenang (*Authority of Incumbent*); Standar Pekerjaan (*Standards of Performance*); Kondisi Pekerjaan (*Working Conditions*); Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*) ; Hubungan dengan Jabatan Lain (*Relationship*)

Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik mendasar dari seseorang yang menghasilkan kinerja yang efektif dan superior (Boyatzis, 1982, dalam Armstrong, & Taylor, 2014). Spencer & Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar yang dapat memprediksi seseorang bertindak secara baik atau buruk, dan/atau kinerja yang superior pada sebuah pekerjaan atau situasi. Jackson & Schuller (2003, dalam Sengupta, Venkatesh, & Sinha, 2013) mendefinisikan kompetensi sebagai keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan karakteristik lain yang diperlukan seseorang untuk mengerjakan sebuah tugas/pekerjaan secara efektif.

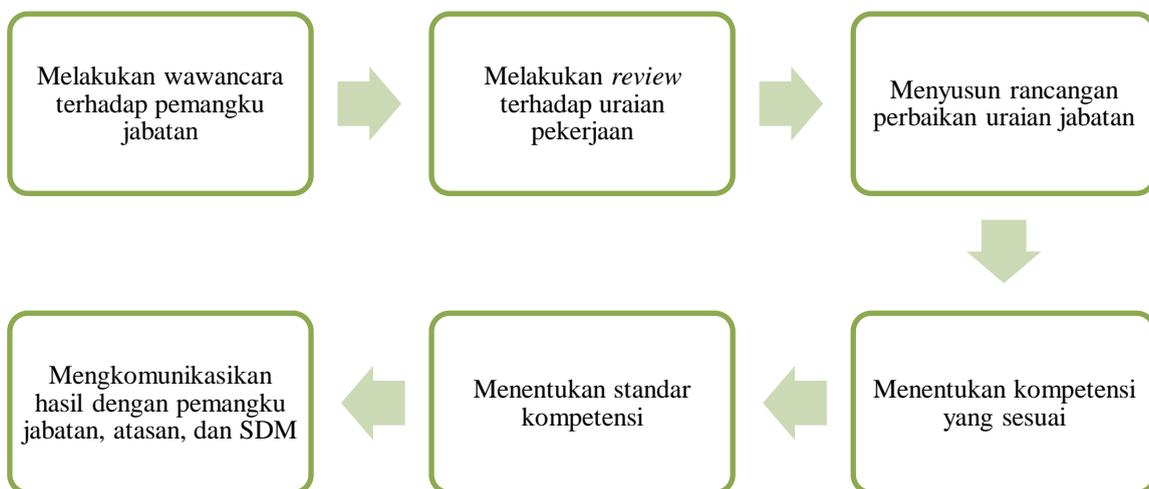
Carrol & McCracking (1988, dalam Chouhan & Srivastava, 2014) menggolongkan kompetensi ke dalam tiga kategori utama, yaitu : kompetensi inti (*core competencies*), kompetensi kepemimpinan/manajerial (*leadership/managerial competencies*), serta kompetensi fungsional (*functional competencies*). Kompetensi inti menurut Hamel & Prahalad (1994, dalam Chouhan & Srivastava, 2014) merupakan elemen perilaku yang penting dimiliki oleh seluruh pegawai, karena membedakan anggota organisasi dengan kompetitor. Kompetensi manajerial merupakan kompetensi yang terkait dengan memimpin organisasi atau orang. Sedangkan, kompetensi fungsional menurut Ozelik & Ferman (2006, dalam Chouhan & Srivastava, 2014) merupakan keterampilan spesifik dalam sebuah pekerjaan yang diperlukan untuk melaksanakan sebuah peran pekerjaan atau profesi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif dengan paradigma pragmatis. Ragam kualitatif yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (*case study*). Metode studi kasus adalah sebuah penelitian tentang isu yang diteliti melalui 1 atau lebih kasus dalam sebuah sistem yang tertutup. Menurut Patton (1990, sitat dalam Creswell, 2007) paradigma pragmatis berfokus pada aplikasi, dan solusi terhadap sebuah permasalahan. Paradigma pragmatis menekankan kepada manfaat praktis dari sebuah penelitian, dan menekankan pentingnya melakukan penelitian untuk menjawab sebuah permasalahan (Creswell, 2007).

Pengumpulan data akan dilaksanakan dengan menggunakan metode wawancara, baik kepada pemangku jabatan, atasan, serta pihak SDM PT. X. Pelaksanaan wawancara akan dilaksanakan dengan metode wawancara terstruktur, serta studi literatur dan dokumen perusahaan. Populasi dalam penelitian ini adalah semua jabatan yang ada dalam Divisi Sarana Produksi dan Pengembangan Areal, yaitu sebanyak 7 Jabatan, dengan rincian : 3 jabatan setingkat Koordinator, 3 Jabatan setingkat Manager, dan 1 Jabatan setingkat General Manager. Dalam pelaksanaan penelitian ini, tidak semua jabatan akan dilakukan proses kajian. Penelitian ini akan dibatasi pada 2 sampel jabatan, yaitu 1 jabatan setingkat koordinator, dan 1 jabatan setingkat Manager pada Sub Bagian Sarana Produksi dan Perkreditan.

. Berikut adalah rancangan pelaksanaan penelitian yang peneliti lakukan :



HASIL & PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara terhadap pemangku jabatan, ditemukan bahwa terdapat kesenjangan/ketidak sesuaian antara dokumen uraian pekerjaan yang dimiliki oleh organisasi dengan pekerjaan yang dilaksanakan oleh pemangku jabatan. Ketidak sesuaian tersebut disebabkan karena beberapa tanggung jawab yang ada pada uraian jabatan sudah tidak dilaksanakan oleh pemangku jabatan, dan juga ada tanggung jawab baru yang dilaksanakan oleh pemangku jabatan.

Selain itu, berdasarkan hasil analisa terkait dokumen uraian pekerjaan yang dimiliki oleh PT.X ditemukan bahwa terdapat beberapa tanggung jawab yang merupakan sebuah rangkaian aktivitas yang tidak dapat dipisahkan. Hal ini mengakibatkan adanya

tumpang tindih antara satu tanggung jawab dan tanggung jawab lain yang termuat dalam dokumen uraian pekerjaan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti melakukan 3 upaya perbaikan atas uraian pekerjaan yang dimiliki oleh pemangku jabatan, sesuai dengan tabel berikut :

Tabel 1. Perubahan yang dilakukan pada uraian pekerjaan

Perubahan	Alasan
Dihapuskan	<ul style="list-style-type: none">• Tanggung jawab tidak dilakukan lagi oleh pemangku jabatan• Tanggung jawab tumpang tindih dengan tanggung jawab jabatan lain.• Tanggung jawab tidak berkaitan dengan penilaian kinerja langsung. → dipindah sebagai Tanggung Jawab Penunjang
Direvisi Digabung	<ul style="list-style-type: none">• Tanggung jawab tumpang tindih dengan tanggung jawab lainnya → dijadikan 1 tanggung jawab besar• Tanggung jawab diperluas sesuai dengan jabatan.
Ditambahkan	<ul style="list-style-type: none">• Tanggung jawab dilakukan oleh pemangku jabatan namun belum tertulis dalam <i>job description</i>

Peneliti juga membagi tanggung jawab dalam uraian pekerjaan ke dalam 2 kelompok, yaitu tanggung jawab utama dan tanggung jawab penunjang, dengan penjelasan sesuai dengan tabel berikut :

Tabel 2. Pembagian Tanggung Jawab

Kategori	Penjelasan
Tanggung jawab utama	<ul style="list-style-type: none">• Dilakukan rutin, menentukan keberhasilan pemangku jabatan, diukur dalam penilaian kinerja
Tanggung jawab Penunjang	<ul style="list-style-type: none">• Tidak rutin, namun mendukung keberhasilan pemangku jabatan, umumnya tidak tercakup dalam penilaian kinerja.

Tabel 3 berikut memuat contoh perubahan yang dilakukan :

Tabel 3. Contoh Perubahan Tanggung Jawab

Tanggung Jawab	Hasil Kajian
Memimpin meeting di bagiannya secara periodik.	Dihapuskan, karena merupakan sebuah aktivitas yang menjadi bagian dari tanggung jawab lainnya.
Memastikan tercapainya target kerja yang telah ditetapkan serta mengevaluasi tingkat pencapaiannya”	Digabungkan ke tanggung jawab lainnya, yaitu : “Perencanaan, pengkoordinasian, pelaksanaan, hingga evaluasi program kerja”, sehingga dapat diketahui cakupan tanggung jawab, dalam kaidah POAC (<i>Planning – Organizing – Actuating – Controlling</i>)
Menindaklanjuti permasalahan yang dihadapi oleh Unit Usaha terkait dengan sarana produksi.	Ditambahkan ke dalam uraian tanggung jawab karena belum termuat dalam dokumen yang ada. Hal ini didasarkan pada hasil wawancara bahwa jabatan ini memiliki peran sebagai jembatan bagi Unit Usaha ketika menghadapi permasalahan

Berdasarkan hasil kajian, didapatkan hasil perbaikan uraian pekerjaan kedua sample jabatan adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Hasil kajian tanggung jawab

Jabatan	Tanggung Jawab	
	Lama	Baru
Manajer Sarana Produksi & Kredit	• 31 Tanggung Jawab	• 7 Tanggung Jawab Utama • 5 Tanggung Jawab Penunjang
Koordinator Sarana Produksi & Kredit	• 24 Tanggung Jawab	• 4 Tanggung Jawab Utama • 3 Tanggung jawab Penunjang

Berdasarkan hasil kajian, maka peneliti mengajukan rekomendasi perubahan atas *job description* yang dimiliki oleh Jabatan Manager Sarana Produksi dan Kredit, yaitu 7 tanggung jawab utama, dan 5 tanggung jawab penunjang. Selain itu, pada Jabatan Koordinator Sarana Produksi dan Kredit, menjadi 4 tanggung jawab utama dan 3 tanggung jawab penunjang.

Setelah menyusun rancangan perbaikan uraian jabatan, peneliti kemudian menyusun kompetensi inti dan spesifik yang diperlukan sebagai penunjang keberhasilan jabatan beserta dengan standar kompetensinya. Dalam proses penyusunan kompetensi inti, peneliti memodifikasi kamus kompetensi LOMA (1998), yang disesuaikan dengan

nilai-nilai (*core values*) Perusahaan. Tabel 5 berikut akan memuat rancangan kompetensi inti, beserta dengan definisinya.

Tabel 5. Rancangan Kompetensi Inti (*Core Competencies*)

Kompetensi	Definisi
Integritas Profesional	Bertindak secara profesional, bertanggung jawab, dan dapat diandalkan dalam pekerjaan. Termasuk di dalamnya adalah bertindak sesuai fakta dan kebenaran; bekerja dengan penuh semangat dan rasa tanggung jawab; dan mengutamakan kepentingan perusahaan dalam bekerja diatas kepentingan pribadi.
Orientasi pada Layanan	Memahami perspektif dan kebutuhan pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun internal, termasuk sikap untuk memprioritaskan pelanggan, bersikap tanggap dan memberi solusi bagi kebutuhan pelanggan, serta mengantisipasi kebutuhan pelanggan di masa yang akan datang.
Orientasi pada Kelompok	Keinginan untuk bekerja dengan orang lain dalam lingkungan kerja tim, termasuk bekerja untuk meraih tujuan bersama, saling berkoordinasi agar terjalin hubungan yang harmonis, serta berkomunikasi secara efektif agar pesan/tugas tersampaikan dengan jelas.
Orientasi pada Pengembangan Diri	Keinginan untuk meningkatkan kemampuan diri secara berkesinambungan, termasuk diantaranya adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan; Terus belajar untuk mengembangkan kemampuan sehingga efisien dalam bekerja; Bersikap terbuka dan produktif dalam setiap tantangan pekerjaan.

Terkait kompetensi spesifik, peneliti akan melakukan modifikasi atas kamus kompetensi LOMA (1998), beserta dengan jenjang kompetensinya. Tabel berikut akan memuat rancangan kompetensi yang diperlukan pemangku jabatan beserta dengan definisi kompetensinya.

Tabel 6. Rancangan Kompetensi Spesifik

Kompetensi	Definisi
Keterampilan Manajemen Informasi	Keterampilan untuk menggunakan dan mengorganisasikan informasi, termasuk di dalamnya adalah keterampilan untuk mengembangkan sistem agar informasi dapat dengan mudah diketahui.

Kompetensi	Definisi
Keterampilan Mengulas Informasi	Kemampuan untuk secara cepat mengulas informasi dalam berbagai dokumen (termasuk di dalamnya tulisan, kertas kerja, dan data numerik) terkait dengan kelengkapan dan ketepatan.
Pengetahuan Teknis	Memiliki dan mampu menggunakan pengetahuan teknis untuk perencanaan dan pengerjaan tugas. Termasuk di dalamnya adalah kemampuan untuk mengembangkan pengetahuan teknis sepanjang waktu.
Perencanaan & Pengkoordinasian	Kemampuan untuk menyusun prioritas, merencanakan dan mengkoordinasikan aktivitas kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien, serta mendapatkan dan mengelola sumberdaya sehingga tujuan pekerjaan dapat dipenuhi tepat waktu dan sesuai anggaran

Selanjutnya, peneliti merancang jenjang (*level*) kompetensi berdasarkan taksonomi Bloom. Hal ini didasarkan asumsi bahwa kompetensi diperlukan untuk menunjukkan kinerja yang baik dalam pekerjaan, yang dapat dipengaruhi oleh keterampilan kognitif, bersama dengan keterampilan psikomotor dan afektif. Keterampilan kognitif merupakan operasi mental yang memproses pengetahuan dan diasosiasikan dengan proses penyelesaian masalah, proses berpikir dan logika, menyimpulkan, serta melakukan analisa, sintesa, evaluasi (Khan & Ramachandran, 2012). Tabel berikut akan memuat rancangan jenjang kompetensi :

Tabel 7. Rancangan *levelling* kompetensi

Level	Kategori	Indikator Perilaku
5	Expert	Mampu mengembangkan atau menciptakan suatu sistem atau suasana kerja untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja dan produktivitas karyawan.
4	Mastery	Mampu melakukan evaluasi terhadap kinerja bawahan maupun cara atau prosedur yang telah ada.
3	Skillful Application	Mampu melaksanakan aktivitas kerja secara proaktif dan melakukan analisa terhadap kondisi pekerjaan yang dihadapi, guna mencapai hasil kerja yang melebihi target yang ditetapkan.
2	Basic Application	Mampu melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari sesuai dengan aturan, cara, dan prosedur yang berlaku dalam perusahaan secara pasif atau responsif.

Level	Kategori	Indikator Perilaku
1	Awareness	Memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai nilai, norma, aturan, serta prosedur kerja dalam perusahaan

Dengan demikian maka standar kompetensi yang sesuai untuk masing-masing sample jabatan adalah sebagai berikut :

Tabel 8. Hasil Rancangan Penataan Kompetensi

Jabatan	Cluster	Kompetensi		
		Nama	Level	
Kepala Urusan Sarana Produksi & Kredit	Kompetensi Inti	Integritas Profesional	4	
		Orientasi pada Layanan	4	
		Orientasi pada Kelompok	4	
		Orientasi pada Pengembangan Diri	4	
	Kompetensi Spesifik	Keterampilan Manajemen Informasi	4	
		Keterampilan Mengulas Informasi	4	
		Pengetahuan Teknis	4	
		Perencanaan & Pengkoordinasian	4	
		Kompetensi Inti	Integritas Profesional	3
			Orientasi pada Layanan	3
Orientasi pada Kelompok	3			
Orientasi pada Pengembangan Diri	3			
Kompetensi Spesifik	Keterampilan Manajemen Informasi	3		
	Keterampilan Mengulas Informasi	3		
	Pengetahuan Teknis	3		
	Perencanaan & Pengkoordinasian	3		

Dari hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa uraian jabatan yang dimiliki PT. X untuk Divisi Sarana Produksi & Pengembangan Areal pada dasarnya merupakan uraian jabatan yang cukup lengkap. Meski demikian, terdapat beberapa hal

yang termuat dalam uraian jabatan kurang sesuai dengan kondisi yang ada saat ini. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kesesuaian uraian jabatan antara lain adanya perubahan tujuan organisasi sehingga mempengaruhi struktur organisasi. Selain itu, perubahan tujuan tersebut juga dapat mempengaruhi pekerjaan/aktivitas yang dilakukan oleh pemangku jabatan

Berdasarkan hal tersebut, maka salah satu produk dari hasil penelitian ini adalah memperbarui uraian jabatan berdasarkan proses *job analysis*, sehingga rancangan uraian jabatan diharapkan telah sesuai dengan kondisi pekerjaan yang sebenarnya. Selain itu, rancangan uraian jabatan yang dikerjakan juga memuat tentang penataan kompetensi beserta dengan standar kompetensi yang dituntut untuk masing-masing jenjang jabatan. Keberadaan standar kompetensi ini akan membantu organisasi dalam menentukan pemangku jabatan yang akan menunjukkan kinerja optimal untuk jabatan tersebut.

Dari hasil analisa yang dilakukan, jabatan setingkat Manager dituntut untuk memiliki kompetensi yang berada pada tingkat *Mastery* (level 4). Seorang Manager diharapkan mampu untuk menunjukkan perilaku-perilaku manajerial dalam bekerja. Hal ini mulai dari perencanaan hingga proses evaluasi pada prosedur kerja ataupun kinerja bawahan atau Unit Usaha. Selain itu, tugas seorang Manager juga menuntut pemangku jabatan untuk melakukan analisa serta evaluasi terhadap kinerja bawahan atau Unit Usaha berdasarkan data yang diperoleh, untuk kemudian menyusun saran / usulan perbaikan pada unit usaha untuk mencapai sasaran & tujuan organisasi secara umum.

Jabatan setingkat Koordinator dituntut untuk mampu menunjukkan kompetensi yang berada di tingkat *Skillful Application*. Seorang Koordinator tidak hanya dituntut untuk mampu menunjukkan perilaku untuk mengikuti prosedur, aturan ataupun instruksi saja, namun seorang Koordinator dituntut mampu untuk menunjukkan perilaku secara mandiri dan proaktif untuk mencapai target pekerjaan yang dibebankan. Pekerjaan yang dilakukan oleh Koordinator juga menuntut seorang Koordinator untuk mampu melakukan analisa pada data / informasi yang diterimanya sebagai dasar pemberian usulan / saran pada pimpinan atau unit usaha untuk mendukung tercapainya sasaran & tujuan organisasi secara keseluruhan.

SIMPULAN & SARAN

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah masih terdapat ketidaksesuaian antara uraian jabatan yang tertulis, dengan tanggung jawab/aktivitas yang dilakukan oleh pemangku jabatan sehari-hari. Hal ini dapat disebabkan karena perubahan dalam organisasi, baik secara sistem maupun struktur organisasi, sehingga uraian jabatan tidak sesuai. Kesimpulan kedua yang diperoleh melalui penelitian ini adalah belum tersusunnya standar kompetensi untuk masing-masing jabatan, khususnya kompetensi perilaku. Kedua hal ini telah peneliti perbaiki dengan menyusun rancangan uraian pekerjaan yang baru, beserta dengan penetapan standar kompetensinya.

Oleh karena itu, peneliti menyarankan beberapa hal bagi organisasi, yaitu Organisasi perlu melakukan analisa jabatan secara periodik untuk memutakhirkan uraian jabatan sesuai dengan kondisi organisasi saat ini. Kedua, Menyusun standar kompetensi untuk masing-masing jabatan yang ada. Hal ini bertujuan agar memudahkan organisasi dalam melakukan manajemen kinerja, pengembangan pegawai, maupun aktivitas SDM lainnya.

Terakhir, peneliti juga merekomendasikan PT. X untuk melakukan asesmen terhadap kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh pemangku jabatan. Hal ini bertujuan agar organisasi mengetahui tingkat kompetensi pegawai saat ini. Hasil dari proses asesmen ini nantinya dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk menyusun program pengembangan yang sesuai untuk masing-masing pemangku jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th edition)*. London : Kogan Page
- Chouhan, V.S., & Srivastava, S. (2014). *Understanding Competencies and Competency Modelling – A Literature Survey*. IOSR Journal of Business and Management, Vol 16 (1)
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design : Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks : Sage Publication
- Dessler, G. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*. Essex : Pearson Education Ltd.
- Ispas, D., & Borman, W.C. (2015). *Personnel Selection, Psychology of*. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (2nd edition) Vol. 17.

- Khan, K., & Ramachandran, S. (2012). Conceptual Framework for Performance Assessment : Competency, Competence and Performance in the Context of Assessments in Healthcare – Deciphering the terminology. *Medical Teacher* Vol. 34 (11).
- LOMA. (1998) *Loma's Competency Dictionary*.
- Mader-Clark, M. (2008). *The Job Description Handbook (2nd edition)*. Amerika Serikat : Nolo
- Naquin, S.S., & Holton III, E.F. (2006). Leadership & Managerial Competency Models : A Simplified Process and Resulting Model. *Advances in Developing Human Resources* Vol 8(2)
- Sengupta, A., Venkatesh, D.N., & Sinha, A.K. (2013). *Developing Performance-linked Competency Model : A tool for competitive advantage*. . International Journal of Organizational Analysis Vol. 21(4)
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work : Models for superior performance*. New York : John Wiley & Sons Inc
- Suthar, B.K., Chakravarthi, T.L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of Job Analysis on Organizational Performance : An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises. *Procedia Economics and Finance* Vol 11, p 166 – 181
- Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). *Competency Based Management in Organizational Context : A Literature Review*. Global Journal of Finance and Management Vol 6(4)