

Manajemen Kompetensi di Jogjakarta Montessori School

Theresia Hanna Laksono

E.Kusumadmo

Program Studi Manajemen - Fakultas Ekonomi

Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Jalan Babarsari 43-44, Yogyakarta

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menyajikan suatu hasil yaitu model kompetensi untuk Jogjakarta Montessori School (JMS). Model kompetensi yang dibuat adalah untuk seluruh level tenaga pengajar, baik di jenjang pra-sekolah maupun sekolah dasar. Penelitian ini menggunakan metode panel ahli dan wawancara para guru dari berbagai level. Wawancara yang dilakukan ini menggunakan pertanyaan semi terstruktur yang akan digunakan untuk tahap sampel kriteria. Rumusan masalah yang mencakup proses identifikasi, merangkai dan menetapkan model kompetensi direalisasikan melalui tujuh tahapan. Ketujuh tahapan tersebut ialah pengumpulan data, pembuatan profil kompetensi, sampel kriteria, pengkajian dan penyempurnaan model kompetensi, validasi model, tahap uji coba dan tahap implementasi. Hasil penelitian ini adalah model kompetensi tenaga pengajar di JMS yang terdiri dari kamus kompetensi inti, perilaku dan fungsional.

Kata kunci: manajemen kompetensi, kamus kompetensi, model kompetensi, manajemen talenta, *assessment centre*.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu perusahaan apapun bentuk dan tujuan perusahaannya (Rivai&Sagala, 2009). Semenjak banyak riset memberikan temuan-temuan yang mendeklarasikan bahwa sumber daya manusia adalah aset terpenting, para manajer dan eksekutif mulai menitik beratkan pada sumber daya manusia yang mereka miliki dengan harapan bahwa secara langsung atau tidak hal tersebut mampu membawa nilai tambah bagi bisnis yang dijalankan perusahaan itu sendiri.

Secara umum yaitu bahwa manajemen talenta dimulai dengan adanya manajemen kompetensi dan manajemen kompetensi dimulai dengan pembuatan model kompetensi. Manajemen kompetensi merupakan langkah awal dan yang terpenting sebagai dasar tahapan-tahapan selanjutnya. Oleh sebab itu permodelan kompetensi menjadi krusial untuk dilakukan demi mendapatkan manfaat serta nilai tambah dan mengeliminasi kelemahan-kelemahan dan subjektivitas dalam praktik manajemen sumber daya manusia yang dijalankan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah tentang bagaimana proses identifikasi, merangkai dan menetapkan model kompetensi di Jogjakarta Montessori School.

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah penting jika mengingat luasnya ruang lingkup dari objek yang diteliti. Dirasa penting karena batasan masalah akan menjaga pokok bahasan tidak menyimpang dan akan tetap berada pada jalur yang seharusnya hingga akhir penulisan. Batasan yang dimaksudkan ialah:

- a. Proses manajemen kompetensi yang dibahas hanya mencakup hal identifikasi hingga penetapan model kompetensi yang merupakan langkah paling awal yang dapat menjadi pedoman dan penyusunan alat assesmen dalam rangka perancangan manajemen talenta menggunakan Talent Reservoir.
- b. Proses pengembangan model kompetensi mengacu pada praktik-praktik dan pengalaman SMR (*Specialist Management Resources*)

yang terangkum dalam buku *Competency Management* (Palan,R : 2008)

1.4 Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mampu menyajikan hasil yang berupa suatu model kompetensi di Jogjakarta Montessori School.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Manajemen SDM, Manajemen Strategi dan Manajemen SDM Strategis

a) Manajemen Strategi

Manajemen strategi sendiri dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang berkenaan dengan penentuan arah masa depan suatu organisasi dan pelaksanaan keputusan dalam rangka mencapai sasaran jangka pendek dan jangka panjang organisasi (Rivai&Sagala, 2009: 77)

b) Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedangkan manajemen sumber daya manusia sendiri adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Termasuk di dalamnya adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian. (Rivai&Sagala, 2009: 76)

c) Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Melalui dua pengertian di atas selanjutnya dapat dijabarkan bahwa manajemen sumber daya manusia strategis adalah suatu pertalian antara manajemen sumber daya manusia dengan tujuan dan sasaran strategis yang dimaksudkan agar dapat memperbaiki kinerja organisasi dan mengembangkan budaya organisasi sehingga dapat mendorong dan

membantu untuk berkreasi, berinovasi dan lebih fleksibel (Rivai&Sagala, 2009: 79).

2.1 Manajemen Talenta

Penting untuk memahami manajemen talenta sebelum membahas mengenai manajemen kompetensi secara spesifik. Hal ini disebabkan oleh letak manajemen kompetensi itu sendiri yang sesungguhnya merupakan bagian awal dari praktik manajemen talenta. Dimana secara spesifik, dapat dijelaskan bahwa ada alat-alat yang bisa dipergunakan untuk menciptakan sistem manajemen talenta. Manajemen kompetensi berada pada langkah pertama dari empat langkah yang ada untuk menghasilkan alat-alat tersebut. Langkah yang pertama tersebut ialah mengembangkan alat dan skala asesmen. Langkah pertama ini diawali dengan menyusun definisi kompetensi dan skala pengukurannya dan diakhiri dengan mengaplikasikannya pada setiap pekerjaan (Berger dan Berger, 2007:27)

Manfaat dan Urgensi Manajemen Talenta

Dalam manajemen talenta, hal terpenting adalah pengembangan karyawan bertalenta (CIPD, 2006 dalam Yahya, 2009).

Riset dari Boston Consulting Group (2008) dengan judul “Creating People Advantage – How to Address HR Challenges Worldwide through 2015” juga memperkuat hal ini dengan menyimpulkan hal-hal di bawah ini dari riset yang dilakukannya. Yang juga memperlihatkan betapa manajemen talenta dirasa semakin penting. Hal-hal tersebut ialah:

1. Karyawan bertalenta dan kepemimpinan akan menjadi sumber daya yang semakin langka
2. Usia angkatan kerja secara rata-rata akan semakin tua, dan kini orang berkecenderungan untuk memiliki sedikit anak
3. Perusahaan-perusahaan akan bergerak menjadi organisasi global
4. Kebutuhan emosional karyawan akan semakin penting dari sebelumnya.

2.2 Manajemen Kompetensi

Testing for Competence Rather than Intelligence. Artikel tulisan David McClelland tahun 1973 ini menggegerkan dunia dan merupakan gerakan kompetensi pertama dalam psikologi industrial yang mengawali konsep

kompetensi hingga yang saat ini kita temukan. Sebelum artikel David McClelland diluncurkan, dalam psikologi organisasi industri Amerika telah memiliki konsep kompetensi ini mulai dari akhir tahun 1960an yang awalnya dilakukan penelitian oleh banyak ahli untuk memahami keberhasilan sebagian orang dibandingkan dengan yang lainnya (Rivai&Sagala, 2009: 299). Perkembangan pesat manajemen kompetensi diperkuat pula dengan berdirinya The Management Charter Initiative (MCI) di Inggris pada tahun 1980-an (Palan, R : 2008). Perkembangan mengenai konsep dan praktik manajemen kompetensi kian marak, namun yang tercatat oleh sejarah adalah bahwa konsep kompetensi dalam pekerjaan pertama kali diperkenalkan oleh Spencer dan Spencer (1993) melalui buku yang berjudul “*Competency at Work*” (Alenzo, Jack : 2013)

2. 3. 1 Definisi Kompetensi

Palan dalam bukunya berjudul *Competency Management* (2008: 8) menyatakan bahwa definisi yang layak diterima adalah :

“Kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu”.

Penjelasan yang mendasari kesimpulan Palan tersebut adalah adanya penelitian tindak lanjut bahwa setelah memiliki rumusan masalah bahwa kecerdasan tidak dapat memprediksi keberhasilan di pekerjaan/kehidupan ditambah pula dengan adanya bias oleh faktor-faktor seperti ekonomi, sosial, atau ras yang dikemukakan oleh McClelland, ia kemudian mencari metode penelitian untuk mengidentifikasi variabel kompetensi yang sungguh mampu memprediksi kinerja karyawan. Kemudian digunakanlah sampel kriteria. Sampel kriteria adalah metode yang membandingkan antara orang sukses dengan orang yang kurang sukses. Perbandingan ini bertujuan mengidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan kesuksesan. Serangkaian karakteristik atau kompetensi ini, muncul dan dipertunjukkan secara konsisten mengarah pada kesuksesan hasil kerja.

2. 3. 2 Karakteristik Kompetensi

Di bawah ini merupakan lima jenis karakteristik kompetensi menurut R. Palan (2008:9) :

a) Pengetahuan (knowledge)

Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran.
Contoh: pengetahuan ahli bedah mengenai anatomi manusia.

b) Keahlian (skill)

Keahlian merujuk pada kemampuan melakukan suatu kegiatan.
Contoh: keahlian *programmer* dalam menggunakan suatu software dalam pekerjaannya sehari-hari.

c) Konsep diri (self concept) dan nilai-nilai (values)

Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Contoh: kepercayaan diri ahli bedah untuk melaksanakan operasi yang sulit.

d) Karakteristik pribadi (traits)

Karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Contoh: karakteristik pribadi yang diperlukan bagi seorang ahli bedah adalah penglihatan yang baik, pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.

e) Motif (motives)

Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Contoh: ahli bedah dengan orientasi antarpribadi yang tinggi mengambil tanggung jawab pribadi untuk bekerja sama dengan anggota lain dalam tim operasi.

2.3.3 Jenis Kompetensi

Kompetensi dapat digolongkan pada tiga tingkatan kompetensi sesuai berbagai level pada organisasi. Tingkatannya mulai dari yang cakupannya paling luas adalah level organisasi, level posisi, hingga paling spesifik yaitu level perorangan. Dengan demikian berikut ini adalah jenis-jenis kompetensinya:

b.1) **Kompetensi Inti :**

Kompetensi inti adalah kompetensi yang dimiliki perusahaan, yang mencakup sekumpulan keahlian dan teknologi yang secara kolektif memberi keunggulan bersaing bagi perusahaan tersebut. Jadi, kompetensi inti ini bersifat umum dan berada pada level organisasi. Hal ini berdasarkan definisi dari Hamel dan Prahalad (dalam Palan, R : 2008, 17) bahwa kompetensi inti merupakan sekumpulan keahlian dan teknologi yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk menghasilkan nilai yang jauh lebih tinggi bagi pelanggan.

b.2) **Kompetensi Fungsional :**

Kompetensi fungsional mendeskripsikan mengenai kegiatan kerja dan outputnya, seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Dengan ini dapat dilihat bahwa kompetensi fungsional berada pada level posisi.

b.3) **Kompetensi Perilaku :**

Kompetensi perilaku adalah karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan, dan kompetensi ini berada pada level individu (perorangan).

b.4) **Kompetensi Peran :**

Kompetensi peran merujuk pada peran yang harus dijalankan oleh seseorang dalam sebuah tim. Kompetensi ini berada pada level posisi.

2. 3. 4 Dalam implikasinya, manajemen kompetensi memiliki tiga pendekatan utama, yaitu :

c.1) Akuisisi kompetensi yang merupakan upaya organisasi secara sengaja dan terencana dalam rangka mendapatkan kompetensi yang diperlukan bagi pertumbuhan dan ekspansi perusahaan.

c.2) Pengembangan kompetensi yaitu dengan meningkatkan level kompetensi karyawan yang sudah ada. Peningkatan dengan cara membuat program-program pengembangan berkelanjutan.

- c.3) Penyebaran kompetensi dengan menempatkan karyawan di berbagai posisi dalam organisasi yang paling cocok dengan kompetensinya.

2. 3. 5 Model Kompetensi

Model kompetensi merupakan panduan bersama yang menggambarkan arsitektur kompetensi yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan bisnis (Berger and Berger, 2007:67). Secara lebih sederhana R Palan mengemukakan model sebagai penjelasan atau analogi untuk membantu kita memahami sesuatu yang kompleks. Agar menjadi kompetitif penerapan model yang telah direncanakan harus selaras dengan visi, misi, tujuan, nilai, dan sasaran perusahaan (Hamel dan Prahalad dalam Palan,R: 2008, 17).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3. 1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini secara umum disebut sebagai deskriptif developmental. Penelitian deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan (memaparkan) peristiwa-peristiwa yang urgen terjadi pada masa kini yang dilakukan secara sistematis, akurat dan menekankan pada data faktual. Secara lebih khusus, berdasarkan sifat dan analisis datanya penelitian ini termasuk penelitian deskriptif developmental yang digunakan untuk menemukan suatu model atau prototipe.

3. 2 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini akan menggunakan tiga teknik berbeda yang diharapkan mampu menghasilkan sebuah model kompetensi yang paling baik. Ketiga teknik tersebut yaitu :

- 1) **Panel ahli (resource panel)**
Panel ahli biasanya terdiri dari pemegang pekerjaan, orang yang mememanajementi mereka, perwakilan fungsi SDM yang memahami persyaratan untuk pekerjaan tersebut. Output dari teknik panel ahli

ini adalah masukan-masukan mengenai pekerjaan dan untuk validasi draf model kompetensi.

2) **Kamus kompetensi generik**

Kamus kompetensi generik adalah kumpulan data kompetensi yang dibuat oleh konsultan atau dewan pengurus industri. Daftar kompetensi ini adalah yang berhubungan dengan perilaku atau pekerjaan. Jadi, konsep-konsep dalam kamus kompetensi generik ini dapat mengoptimalkan model dengan cara menggunakan konsep yang ada sebagai bahan memodifikasi / menambahi model yang sedang dikembangkan.

3) **Wawancara**

Pengertian wawancara sendiri ialah metode yang digunakan untuk memperoleh informasi secara langsung, mendalam dan individual, ketika seorang responden ditanyai pewawancara guna mengungkapkan perasaan, motivasi, sikap, dan/atau keyakinannya terhadap suatu topik SDM (Malhotra, 2004 dikutip dalam Istijanto, 2006).

3.3 Jenis Data

Jenis data yang digunakan sebagai bahan analisis dalam penelitian ini merupakan data primer dimana data tersebut dikumpulkan sendiri oleh periset. Data primer tersebut berbentuk kualitatif. Dimana data kualitatif sifatnya tidak terstruktur, sehingga variasi data dari sumbernya dapat menjadi sangat beragam.

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis kualitatif sifatnya memaparkan hasil temuan secara mendalam melalui pendekatan non-statistik. Data dari hasil yang berhasil didapatkan dalam riset kualitatif ini cenderung berupa kata-kata atau kalimat yang disampaikan peserta.

3.4.1 Berikut ini adalah langkah-langkah dalam proses perumusan dan pengembangan model kompetensi bagi organisasi dengan lebih terstruktur (Palan, R : 2008, 42-43):

- i) Langkah pertama : pengumpulan data
- ii) Langkah kedua : pembuatan profil kompetensi
- iii) Langkah kedua : pembuatan profil kompetensi
- iv) Tahap keempat : pengkajian dan penyempurnaan model kompetensi
- v) Tahap kelima : validasi model kompetensi

- vi) Tahap keenam : Uji coba
- vii) Tahap ketujuh : Tahap implementasi

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS DATA

4.1 Tahapan Analisis

Hingga mencapai tahap siap implementasi terdapat delapan tahapan yang dilakukan secara linear, yaitu berurutan. Tahap selanjutnya dapat dijalankan jika tahap sebelumnya telah selesai. Berikut ini adalah delapan tahapan tersebut :

4.1.1 Pengumpulan Data

Dimulai dengan metode panel ahli. Panel ahli disini mencakup tiga orang paling esensial yang berada dalam struktur organisasi JMS. Anggota panel ahli yang pertama ialah Ms. Vandalina yang menjabat sebagai direktur JMS, Mr. Slamet sebagai kepala sekolah dan Ms. Anna menjabat di bagian R&D. Ketiga orang inilah yang memiliki beban tanggung jawab terbesar dalam kegiatan rekrutmen, seleksi dan training karyawan, baik tenaga pengajar maupun staf kantor lainnya. Peneliti telah melakukan wawancara terhadap ketiga orang tersebut. Ms Anna dan Mr. Slamet pada tanggal 22 November 2013 dan Ms. Vanda pada tanggal 27 November 2013. Selain data primer yang didapat peneliti dari hasil wawancara yang masih abstrak dengan bentuknya sebagai kata kunci, peneliti juga mendapatkan sumber lain dengan diberikannya ijin untuk mendapatkan form hasil evaluasi kinerja yang selama ini digunakan oleh pihak R&D dalam proses evaluasi guru.

4.1.2 Profil Kompetensi

Istilah *profiling* digunakan ketika membuat garis besar kompetensi (Palan,R : 2008, 65) yang diawali dengan pembuatan kamus kompetensi:

1) **Kamus Kompetensi**

Kamus kompetensi (*competence dictionary*) yang sering disebut sebagai perpustakaan kompetensi (*competence library*) ini mencakup seluruh jenis kompetensi. Jenis kompetensi yang dimaksud ialah kompetensi inti (*core*), peran (*role*), fungsional (*functional*) dan perilaku (*behaviour*)

1.a) **Kompetensi Inti**

Kompetensi-kompetensi inti biasanya merupakan daftar singkat dengan maksimal sepuluh kompetensi. Kompetensi inti yang sama juga dapat berarti berbeda tergantung dengan tuntutan pekerjaannya. Yang dimasukkan dalam daftar kompetensi inti ialah apa yang diinginkan organisasi untuk berlaku bagi seluruh anggota organisasi.

1.b) **Kompetensi Perilaku**

Kompetensi perilaku adalah karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan, dan kompetensi ini berada pada level individu. Dalam konteks ini, kompetensi perilaku adalah karakteristik dasar yang diperlukan untuk menjadi seorang guru Montessori.

1.c) **Kompetensi Fungsional**

Kompetensi fungsional adalah pengetahuan dan ketrampilan yang berhubungan dengan pekerjaan (Palan, R : 2008, 70). Jika kebanyakan perusahaan/industri dapat mengadopsi dari database yang dikembangkan asosiasi industri terkait, dalam penelitian ini peneliti menggunakan cara lainnya yaitu dengan melakukan panel ahli untuk mendapatkan informasi mengenai kompetensi khusus yang diperlukan untuk pekerjaan spesialis yaitu tenaga pengajar Montessori di JMS. Peneliti juga meneliti khusus tentang hal-hal dan sistem Montessori demi mengetahui kompetensi yang dibutuhkan guru Montessori yang notabene meski tidak seluruhnya namun berbeda cukup signifikan dengan guru-guru di sekolah kebanyakan.

4. 1. 3 Sampel Kriteria

Proses sampel kriteria ini adalah proses untuk menganalisis karyawan yang berkinerja efektif dan unggul. Sampel kriteria yang dilakukan dengan cara wawancara ini mengambil sampel enam guru JMS di level *Junior* dan *Middle Teacher*. Namun, karena belum adanya bentuk manajemen kompetensi apapun yang pernah diimplementasikan, banyak data-data

krusial yang didapat peneliti dari sumber lain seperti modul Montessori, *teaching practive handbook*, dll.

4. 1. 4 Tahap Pengkajian dan Penyempurnaan Model Kompetensi

Draft awal dari model kompetensi yang telah dibuat diajukan pada Direktur, R&D serta Kepala Sekolah untuk kemudian ditinjau kembali setiap poinnya. Proses pengkajian dan penyempurnaan ini termasuk pula di dalamnya adalah mangkaji kemampuan peneliti dalam menulis kompetensi dalam bahasa inggris dan menyempurnakannya.

4. 1. 5 Tahap Validasi Model Kompetensi

Setelah disempurnakan, seluruh kompetensi dan indikatornya telah divalidasi/disahkan oleh pihak JMS. Namun untuk tahap uji coba model, disepakati bahwa tiga poin saja dari kompetensi inti yang diujikan kepada guru dikarenakan poin lainnya telah tercakup lebih rinci dalam kompetensi perilaku/fungsional sebagai guru secara lebih mendetail.

4. 1. 6 Uji Coba Model

Pada hari Jumat tanggal 6 Desember 2013, peneliti menyebarkan form uji coba ini pada seluruh guru di Jogjakarta Montessori School yang berada di level Junior hinnga Senior Teacher.

4. 1. 7 Tahap Implementasi Model Kompetensi

Form yang dibagikan beberapa kembali dengan masukan *grammar* bagi peneliti, dan hal tersebut telah dilaksanakan yang berarti model kompetensi awal ini telah mampu dijadikan pedoman awal yang terbuka oleh masukan-masukan dan isu-isu baru yang terjadi di dalam organisasi.

4. 2 Hasil Penelitian

Tujuan akhir dari penelitian ini adalah mampu menyajikan suatu model kompetensi. Hasil tersebut dapat diraih dengan melalui proses identifikasi, merangkai dan menetapkan model kompetensi.

Identifikasi kompetensi

Identifikasi kompetensi dilakukan dengan mengumpulkan seluruh data yang berkaitan dengan proses identifikasi kompetensi ini. Peneliti mengumpulkan data melalui form evaluasi kerja yang setiap satu semester diujikan pada para guru, juga melalui panel ahli. Peneliti diwajibkan membaca modul-modul Montessori untuk pengumpulan data kompetensi guru yang dibutuhkan. Kegiatan rutin harian, bulanan, atau semesteran yang harus dilakukan para guru juga harus peneliti ketahui untuk merumuskan kompetensi perilaku secara khusus. Setelah tersedia cukup

informasi, peneliti melanjutkan ke tahap merangkai kompetensi-kompetensi.

Perangkaian kompetensi

Merangkai kompetensi diawali dengan pembuatan profil kompetensi yang dimana sebagian besar informasi diperoleh dari metode non-wawancara. Hal ini membuat proses perangkaian selanjutnya yaitu sampel kriteria menjadi sarana peneliti untuk mengkonfirmasi poin kompetensi yang terdapat di draft sementara dan menggali informasi baru yang memungkinkan untuk diperoleh. Model kompetensi tidak dapat ditetapkan secara impulsif. Model harus melewati tahap penyempurnaan kembali untuk kemudian mendapat validasi dari staf senior untuk dapat digunakan ke tahap selanjutnya, tahap uji coba. Model diuji cobakan ke seluruh guru di JMS yang berjumlah 30 orang. Seluruh guru mendapat masing-masing satu eksemplar form dan diisi dengan menuliskan bukti bahwa mereka sungguh-sungguh mampu memahami dan melaksanakan poin kompetensi yang bersangkutan. Tahap ini memiliki peluang untuk memberi feedback pada responden untuk meningkatkan efektivitas proses yang dilakukan.

Penetapan Kompetensi

Ketika hal tersebut di atas telah terpenuhi semuanya, maka kompetensi-kompetensi telah layak ditetapkan dan organisasi telah siap berada di dalam tahap implementasi.

BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Kompetensi yang dalam pernyataan R Palan didefinisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu ini dalam permodelannya digolongkan atas jenis kompetensinya. Peneliti melebur karakteristik-karakteristik dasar yang meliputi pengetahuan, keahlian, konsep diri, nilai-nilai, karakteristik pribadi dan motif yang disebut sebelumnya di definisi itu menjadi tiga jenis kompetensi yaitu kompetensi inti, kompetensi perilaku dan kompetensi fungsional. Dimana untuk kompetensi inti digunakan model pendekatan universal karena kompetensinya akan diterapkan untuk seluruh anggota dalam organisasi. Lain kata, model ini merupakan “satu ukuran untuk semua” dan tidak begitu terkait fungsi/pekerjaan tertentu (Palan, R :

2008, 37). Berbeda dengan dua jenis kompetensi lainnya yang peneliti rangkai dengan model pendekatan berganda karena kompetensi yang ada di dalamnya sesuai dengan pekerjaan dan levelnya.

6.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang ditawarkan oleh peneliti bertujuan pada pihak yang diriset yaitu Jogjakarta Montessori School. Mengingat jenis penelitian yang merupakan studi kasus, implementasi hasil penelitian ini adalah unik. secara lebih luas, untuk sekolah/organisasi lain penelitian ini sama-sama merupakan pedoman dan langkah awal dari penggunaan model kompetensi untuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, manajemen karier dan kompensasi. Tiga implikasi manajemen kompetensi dapat membantu organisasi jika digunakan dengan efektif. Implikasi yang pertama ialah akuisisi kompetensi. Bagian R&D yang kerap kali mengadakan rekrutmen mampu menggunakan model ini. Juga untuk pengembangan kompetensi. Dimana model ini telah dilengkapi oleh ukuran kinerja yang juga dapat digunakan sebagai media evaluasi kinerja, dapat pula digunakan untuk memberikan program-program pengembangan yang sesuai bagi setiap individu. Transparansi dalam pemberian umpan balik menjadi penting sehingga karyawan dipacu untuk dapat proaktif dalam pengembangan kompetensi mereka masing-masing. Implikasi manajerial yang ketiga yaitu penyebaran kompetensi melalui hasil observasi peneliti, mungkin akan jarang digunakan di JMS. Namun, sangat tidak menutup kemungkinan.

6.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

- a) Sampel kriteria yang tidak efektif :
Proses sampel kriteria yang sesungguhnya diharapkan mampu memberikan indikasi mengenai perilaku yang unggul dan efektif tidak dapat tercapai. Hal ini disebabkan level tenaga pengajar yang ada selama ini tidak berdasarkan kinerja melainkan lama kerja. Hal ini membuat pernyataan mengenai kinerja unggul menjadi kabur dan tidak sistematis.
- b) Tidak adanya kamus generik :
Berbeda dengan organisasi profit yang dapat dengan mudah ditemukan kamus kompetensi generiknya, JMS memiliki corak yang berbeda dimana JMS adalah organisasi pendidikan. Keunikannya lagi ialah kurikulum dan corak kompetensi yang dibutuhkan di tenaga pengajarnya sangat berbeda dengan tenaga pengajar di sekolah umum. Kamus kompetensi generik dapat

diusulkan dalam panel ahli melalui modul kerja dan filosofi nilai Montessori.

c) **Belum adanya sistem kompetensi terdahulu :**

Meski di satu sisi menyederhanakan proses dimana peneliti tidak perlu menyesuaikan model baru dengan yang selama ini dipakai, tidak adanya sistem kompetensi sebelumnya membuat para responden sebagian besar menjadi kurang peka dan kurang proaktif dalam proses uji coba model. Mayoritas responden menjadi pasif karena menyamakan form uji coba yang diberikan sebagai form evaluasi semester mereka. Dimana evaluasi yang dilakukan lebih menuntut keaktifan *evaluator*.

4 Saran

a) **Saran bagi Jogjakarta Montessori School**

1. *Top-down Communication*

Peneliti cenderung berkomunikasi secara lebih intensif dengan individu-individu yang menduduki jabatan struktural di atas. Hal ini akan menjadi efektif jika informasi-informasi yang butuh diketahui responden pada umumnya disebarkan oleh orang yang lebih dulu mendapatkan informasi.

2. **Budaya organisasi**

Setajam apapun analisa peneliti mengenai pekerjaan sebagai guru di sekolah Montessori atau sebaik apapun pemahaman dan pengetahuan mengenai deskripsi pekerjaan yang ada, suatu model kompetensi hanya akan tetap berada di atas kertas apabila organisasi tidak memiliki budaya organisasi yang cukup kuat untuk mampu merealisasikannya.

b) **Saran bagi peneliti selanjutnya**

Peneliti menyarankan dua hal utama bagi peneliti selanjutnya yang mengambil topik ini, yang dirasa paling krusial dalam kesuksesan penelitian. Hal tersebut yaitu :

1. **Penguasaan materi dan pengetahuan praktis**

Hal ini penting untuk menjaga kestabilan situasi selama penelitian menyadari peneliti dan pihak yang diteliti memiliki perbedaan perspektif, yaitu perspektif akademik dan praktis.

2. **Kemampuan komunikasi**

Memiliki kemampuan komunikasi yang unggul bukan hanya bahwa yang diungkapkan dapat dimengerti, namun juga termasuk mampu mengarahkan pihak yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

Afiff, Faisal., (2013), “Manajemen Talenta (Bagian I)”, diakses dari <http://sbm.binus.ac.id/> pada tanggal 30 Oktober 2013.

Alenzo, Jack., (2013), “Manajemen SDM (MSDM) Berbasis Kompetensi”, *Human Capital International* diakses dari <http://x2.human-capital-international.net/> pada tanggal 7 Desember 2013.

Bambini Pelita Bangsa, Yayasan, (2011), Buku Kerja, Yayasan Bambini Pelita Bangsa, Yogyakarta. (tidak dipublikasikan)

Belladina, S., Pinem, T., Triana P.S, D., Ariyanti, M., Innayatun, D., (2013), “Manajemen Talenta”, Maret.

Berger, Lance dan Berger R, Dorothy, (2004), *The Talent Management Handbook*, McGraw-Hill, USA.

Berger, Lance dan Berger R, Dorothy, (2007), *Best Practice on Talent Management*, Penerbit PPM, Jakarta Pusat.

Centre, London Montessori., (2006), “*Nursery (Foundation) Teaching Diploma Course*”, Modul, London (tidak dipublikasikan)

Group, Boston Consulting., (2008), “*Creating People Advantage – How to Address HR Challenges Worldwide through 2015*”, Riset, Boston Consulting Group

International, Montessori Centre., (2006), "*Philosophy Module I*", Modul,
London (tidak dipublikasikan)

International, Montessori Centre., (2006), "*Teaching Practice Book*", Modul,
London (tidak dipublikasikan)

Irawati, Dewi., (2013), "Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi", diakses dari
<http://kip.dinkesjatengprov.go.id/> pada tanggal 1 Desember 2013.

Istijanto., (2005), Riset Sumber Daya Manusia, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Knez dan Ruse., (2008), "*Smart Talent Management*", MPG Books Ltd, Great
Britain.

McKinsey., (2011), "*How the Best Labs Manage Talent*", diakses dari
<http://mckinsey.com/> pada tanggal 26 Oktober 2013.

Nickson, D., (2007), "*Human Resources Management for the Hospitality and
Tourism Industries*", Elsevier, USA.

Palan, R., (2008), *Competency Management*, Penerbit PPM, Jakarta Pusat.

Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J., (2009). "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk
Perusahaan : Dari Teori ke Praktik", Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Taylor, Ian (2008), *Measuring Competency for Recruitment and Development*,
Penerbit PPM, Jakarta Pusat.

Yahya, H.S., (2009), "Tinjauan Terhadap Sistem dan Praktek Implementasi
Pengembangan Eksekutif Bertalenta – Studi Kasus pada Jenjang Direktur

PT X“, Tesis, diakses dari <http://lontar.ui.ac.id> pada tanggal 1 Desemberr
2013.

