



UNIVERSITAS INDONESIA

**PROGRAM PENGEMBANGAN BERBASIS KOMPETENSI
UNTUK *TEAM LEADER* PT.HSO**

*(Competency-Based Development Program For Team Leader
PT.HSO)*

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Psikolog**

**RATIH CINTHYADEVI ERVANTINI
0706307241**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM MAGISTER PENDIDIKAN PSIKOLOG
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
DESEMBER, 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi/Tesis/Disertasi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Ratih Cinthyadevi Erviantini

NPM : 0706307241

Tanggal : 21 Desember 2009

Tanda Tangan :

A handwritten signature in black ink is written over a rectangular postage stamp. The stamp is a 600 Rupiah meter stamp, featuring a Garuda Pancasila emblem and the text '600' and 'METER STAMPEL'.


HALAMAN PENGESAHAN

Tugas akhir ini diajukan oleh :
Nama : Ratih Cinthyadevi Erviantini
NPM : 0706307241
Program Studi : Magister Pendidikan Psikolog Peminatan
Psikologi Industri Organisasi
Judul Skripsi : Program Pengembangan Berbasis Kompetensi
Untuk *Team Leader* PT.HSO

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikolog pada Program Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, pada hari Senin, 21 Desember 2009.

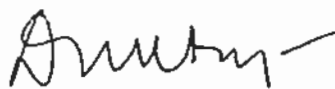
DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra. Alice Salendu MBA., M.Psi ()

Penguji : Dra. Indrya A. Rulliyanti, MA ()

Depok, Desember 2009

Ketua Program Studi Profesi Psikologi
Fakultas psikologi UI
Universitas Indonesia,



Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., Ph.D
NIP : 19510327 197603 2 001

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia,



Dr. Wilman Danlan Mansoer M. Org. Psy
NIP : 19490403 197603 1 002

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah dan petunjuk-Nya kepada penulis sehingga bisa menyelesaikan tugas akhir ini tepat pada waktunya. Penulis sangat menyadari bahwa banyak orang-orang yang selalu memberikan dukungan, bimbingan, doa, dan semangat kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan ini. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Dra. Alice Salendu MBA., M.Psi., selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan arahan, bimbingan, serta dukungan selama pengerjaan tugas akhir ini.
- (2) PT.HSO, yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk belajar dan memperoleh data yang dibutuhkan dalam penyusunan tugas akhir ini.
- (3) Teman-teman Magister Profesi Psikologi Peminatan PIO angkatan 13, yang selama 2 tahun ini memberikan kenangan yang tidak akan terlupakan kepada penulis.
- (4) Teman-teman penulis, Orissa, Arum, Irma, Wawan, Rendi serta teman-teman *extended peer* yang salamamenjadi tempat berbagi selama ini.
- (5) Orang tua dan keluarga penulis, yang selalu memberikan doa dan dukungan moriil kepada penulis.
- (6) Sendra Saragih,S.Psi yang selalu memberikan doa, dukungan dan kasih sayang kepada penulis.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan, bantuan, dan doa kepada penulis hingga penulis bisa menyelesaikan tugas akhir ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tugas akhir ini jauh dari kesempurnaan. Namun, penulis berharap semoga tugas akhir ini dapat berguna bagi dunia akademis dan praktis. Terima kasih.

Depok, 21 Desember 2009

Ratih Cinthyadevi Erviantini

**LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ratih Cinthyadevi Erviantini
NPM : 0706307241
Program Studi : Magister Pendidikan Psikolog Peminatan Psikologi Industri Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tugas Akhir

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Program Pengembangan Berbasis Kompetensi Pada Posisi Team Leader PT. HSO

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggungjawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 21 Desember 2009

Yang menyatakan



(Ratih Cinthyadevi Erviantini)

ABSTRAK

Nama : Ratih Cinthyadevi Erviantini
Program Studi : Magister Pendidikan Psikologi Peminatan Psikologi
Industri Organisasi
Judul : Program Pengembangan Berbasis Kompetensi Pada Posisi
Team Leader PT. HSO

Penulisan tugas akhir ini bertujuan untuk menyusun program pengembangan berbasis kompetensi untuk posisi *team leader* PT.HSO. Teori yang digunakan dalam penyusunan program pengembangan berbasis kompetensi adalah teori *Spencer & Spencer* (1993). Tahapan penyusunan program pengembangan dimulai dengan menyusun model kompetensi. Dari hasil penyusunan kompetensi didapatkan sembilan kompetensi yang dibutuhkan pada posisi *team leader*. Kompetensi tersebut adalah *analythical thinking, coaching, organizing, bussiness sense, teamwork, willingness to learn, achievement orientation, communication, dan self confidence*. Setelah kompetensi tersusun, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi kompetensi-kompetensi untuk dikembangkan dengan melihat kesenjangan antara level pencapaian aktual saat ini dengan level pencapaian yang diharapkan organisasi. Kompetensi yang menjadi prioritas pengembangan adalah *analythical thinking, coaching, organizing, dan bussiness sense*. Hal ini dikarenakan kompetensi tersebut merupakan kompetensi yang paling penting dibutuhkan oleh posisi *team leader* sedangkan level pencapaian aktualnya saat ini masih rendah. Langkah selanjutnya adalah menentukan metode pengembangan yang paling efektif untuk setiap kompetensi. Metode yang akan digunakan adalah *off the job training* dan *on the job training*. Setelah mengetahui metode yang akan digunakan, langkah selanjutnya adalah membuat kurikulum untuk tiap metode yang digunakan.

Kata kunci :

Pelatihan, pengembangan, program pengembangan, kompetensi, model kompetensi

ABSTRACT

Name : Ratih Cinthyadevi Erviantini
Study Program : Magister of Psychology Majoring in Industrial and Organizational Psychology
Title : Competency-based Development Program for Team Leader PT.HSO

The purpose of this study is to competency-based development program for team leader PT.HSO. This study utilize *Spencer & Spender* (1993) theory in develop employee development program. The first phase is building competency model. There are nine competencies that required by team leader. Those are *analytical thinking, coaching, organizing, bussiness sense, teamwork, willingness to learn, achievement orientation, communication, and self-confidence*. The second phase is identification of competencies that needed to develop by analysed gap exist between actual level and expected level of competency. The result shows *analythical thinking, coaching, organizing, and bussiness sense* will be priority to develop because they haven't met proficiency level that required. The next phase is selecting the effective method to develop each competency. Methods that will be used for the development program are off the job training and on the job training. The final phase is develop curricula for each methods.

Key words:

Development, training, development plan, competency, competency model

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAN ORIGINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR BAGAN.....	x
1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Masalah.....	3
1.3. Rumusan Masalah.....	5
1.4. Tujuan	5
1.5. Manfaat.....	5
2. LANDASAN TEORI	
2.1. Pengembangan Karyawan	7
2.2. Penyusunan Program Pengembangan Karyawan Berbasis Kompetensi	
2.2.1 Kompetensi.....	8
2.2.1.1 Definisi kompetensi.....	8
2.2.1.2 Jenis Kompetensi.....	10
2.2.1.3 Model Kompetensi.....	10
2.2.2 Tahap Penyusunan Program Pengembangan Karyawan Berbasis Kompetensi.....	11
2.3. Metode Pengembangan	
2.3.1 On the Job Training.....	17
2.3.2 Off the Job Training.....	21
2.3.2.1 Lecture.....	22
2.3.2.2 Studi kasus.....	23
2.3.2.3 Diskusi.....	24
2.3.2.4 <i>Role play</i>	24
2.3.2.5 <i>Independent reading</i>	25
2.3.2.6 <i>Team building activity</i>	25
2.4. Evaluasi.....	26
3. METODE PENULISAN	
3.1 Tahap Penyusunan Job Description.....	29
3. 2 Tahap Penyusunan Program Pengembangan Berbasis Kompetensi.....	31
4. ANALISIS HASIL	
4.1 Analisis Hasil Penyusunan Model Kompetensi.....	37
4.2 Analisis hasil Penyusunan Program Pengembangan Berbasis Kompetensi.....	43

4.3 Efektivitas Program Pengembangan.....	52
5. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	60
5.3 Saran	
5.3.1 Saran Penyusunan Program Pengembangan.....	60
5.3.2 Saran Penyusunan Model Kompetensi.....	61
DAFTAR PUSTAKA.....	62
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbandingan efektivitas metode pelatihan.....	23
Tabel 4.1 Matrix metode pengembangan <i>team leader</i>	52

DAFTAR BAGAN

Bagan 3. 1 Proses Penyusunan Program Pengembangan Berbasis Kompetensi.....	31
--	----



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis dan persaingan pasar bergerak dengan cepat dan dinamis setiap tahunnya. Kondisi ini menuntut setiap perusahaan untuk bersikap lebih tanggap dan proaktif dalam melakukan pengembangan terhadap perusahaan maupun SDM nya. Saat ini semakin banyak organisasi yang tertarik dengan aset *intangibile* dan *human capital* sebagai salah satu cara untuk mencapai keunggulan dari kompetitor (Noe, 2008). Hal ini didasari dengan pemikiran bahwa suksesnya sebuah organisasi tergantung dari kemampuan organisasi untuk membina sumber daya manusia yang dimiliki. Mengingat bahwa sumberdaya manusia memegang peranan penting dalam kemajuan organisasi, maka organisasi pun perlu memberikan perhatian lebih kepada sumberdaya manusia yang mereka miliki. Untuk membangun sumber daya manusia dalam organisasi, pihak organisasi harus terus mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, dan pengalaman karyawan mereka. Dengan sumberdaya manusia yang kompeten maka dengan sendirinya akan membuat organisasi tersebut menjadi lebih unggul. Sehingga organisasi pun perlu melakukan usaha pengelolaan dan pengembangan sumberdaya manusia secara komprehensif.

Salah satu usaha yang dapat dilakukan untuk mendapatkan sumberdaya manusia yang kompeten adalah melalui menyusun program yang tepat untuk pengembangan karyawan (*employee development*). Semakin tinggi kemampuan dan kualitas karyawan maka performa organisasi pun akan semakin baik (Gordon, 2009). Selain itu, pengembangan karyawan juga dibutuhkan sebagai komponen dari usaha organisasi untuk meningkatkan kualitas, memenuhi tantangan kompetisi global, dan perubahan sosial, serta keuntungan teknologi organisasi dan perubahan desain kerja (Noe, 2008). Gilley, et.al (2009) menambahkan bahwa pengembangan karyawan juga ditujukan untuk meningkatkan performa organisasi dan mengembangkan kompetensi karyawan (Gilley, et.al.,2009 ; Pettinger, 2002).

Untuk mengembangkan karyawan, ada beberapa hal yang dapat dilakukan seperti *on the job training* ataupun *off the job*. *On the Job training* merupakan metode pengembangan yang dilakukan terintegrasi dengan situasi kerja sehari-hari karyawan (Gilley, et.al, 2009). Sedangkan *off the job training* merupakan metode pengembangan yang memberikan pembelajaran pada karyawan dimana karyawan dipisahkan dari situasi kerja, contohnya adalah *in class training* (Pettinger, 2002).

Untuk dapat menentukan program pengembangan yang tepat bagi karyawan, maka dibutuhkan analisa kebutuhan pengembangan. Saat ini, tren yang sedang berkembang dalam menentukan kebutuhan pengembangan adalah dengan menggunakan pendekatan kompetensi. Kompetensi merupakan area kapabilitas seseorang yang memungkinkan karyawan untuk bisa sukses menampilkan performa kerjanya dengan mencapai hasil yang diinginkan atau menyelesaikan tugas yang ada (Noe, 2008). Kompetensi merupakan komponen dari pekerjaan yang direfleksikan dalam tingkah laku yang dapat diobservasi dalam situasi kerja. Namun, tingkah laku yang dibutuhkan untuk menampilkan performa yang efektif dapat berbeda-beda pada setiap bisnis dan posisi jabatan, sehingga banyak organisasi menyusun model kompetensi yang spesifik bagi organisasinya (Sanghi, 2007). Model kompetensi mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk tiap jabatan seperti pengetahuan, ketrampilan, tingkah laku dan karakteristik kepribadian yang mendasari pada tiap kompetensi. Dengan adanya model kompetensi ini, maka akan membantu organisasi dalam mengidentifikasi tingkah laku yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan kebutuhan organisasi di masa mendatang sehingga dapat diidentifikasi kompetensi yang membutuhkan pengembangan dan memilih cara pengembangan yang tepat (Noe, 2002). Dengan menggunakan model kompetensi sebagai dasar dari pengembangan karyawannya, maka organisasi langsung dapat terfokus pada pengetahuan, ketrampilan, dan karakteristik yang mempengaruhi performa kerja (Sanghi, 2007).

1.2 Masalah

PT.HSO merupakan salah satu *Corporate Operations* PT.AI yang bergerak di bidang distribusi dan retail sepeda motor Honda. Sebagai distributor, PT.HSO berperan sebagai *main dealer* dan memiliki tugas untuk mengelola area ataupun propinsi yang menjadi wilayahnya. Sebagai *main dealer*, PT.HSO sudah memiliki area yang berbeda dengan *main dealer* lainnya. Seperti misalnya, PT.WMS adalah *main dealer* yang membawahi wilayah DKI, MPM adalah *main dealer* yang membawahi daerah Jawa timur, serta PT.DA adalah *main dealer* yang membawahi wilayah Jawa Barat. Pembagian wilayah kerja dilakukan sebagai usaha untuk menghindari terjadinya kompetisi diantara PT.HSO dengan perusahaan lainnya. Namun sebagai retailer PT.HSO berkompetisi dengan *showroom* Honda lainnya. Misalnya di wilayah DKI ada *showroom* yang berada di bawah PT.WMS, HSO serta DA, maka ketiganya akan saling berkompetisi untuk mendapatkan penjualan sebanyak-banyaknya dari *showroom* yang mereka buka. Saat ini PT.HSO sudah memiliki 95 Sales Office yang membawahi beberapa *showroom* di 11 *region* di seluruh Indonesia.

Visi dari PT.HSO adalah *to be the preferred main dealer and the robust retailer with best service to customer*. PT.HSO ingin menjadi dealer utama sepeda motor Honda yang dicari konsumennya dan meningkatkan penjualan dengan mengedepankan pelayanan terbaik kepada konsumen. Adapun misi dari PT.HSO adalah *To bring more value to stakeholders and to be socially responsible and being environmentally friendly*, dimana PT.HSO ingin memberikan nilai lebih kepada para *stakeholder* dan menjalankan bisnis dengan penuh tanggung jawab kepada lingkungan sosial dan ramah terhadap lingkungan alam. Persaingan yang ketat dalam industri ini mendorong PT.HSO untuk meningkatkan kualitas dari sumberdaya manusia yang dimiliki agar bisa unggul dibandingkan kompetitor sesuai dengan visi dan misi PT.HSO. Salah satu posisi yang memegang peranan penting dalam mencapai keunggulan tersebut adalah posisi *team leader*.

Posisi *team leader* merupakan posisi yang baru dibentuk sejak bulan Maret tahun 2009 ini. Sehingga belum terdapat deskripsi kerja formal maupun kompetensi untuk posisi *team leader* ini. Tujuan pembentukan posisi ini adalah untuk mengontrol kinerja *salesman* dan memaksimalkan penjualan *salesman*

untuk mencapai jangkauan area jual yang lebih luas. Sebelum ada posisi ini, dipilih satu orang *salesman* senior untuk menempati peran tersebut. Namun, posisi tersebut hanyalah bersifat informal tanpa struktur jabatan tersendiri. Ternyata hal ini tidak berjalan maksimal pada pelaksanaannya. Tidak formalnya posisi *team leader* ini membuat *salesman* yang ditunjuk sebagai *team leader* tidak bekerja dengan maksimal karena mereka merasa tidak memiliki tanggung jawab sebagai *team leader* dan merasa bahwa posisinya masih sebagai *salesman*. Hal ini juga membuat mereka cenderung tidak memperhatikan kinerja dan kemajuan *salesman* lain yang seharusnya menjadi tanggung jawabnya sebagai koordinator. Oleh sebab itu PT.HSO menciptakan posisi *team leader* secara formal dalam struktur organisasi

Saat ini terdapat 54 orang *team leader* yang membawahi kurang lebih 655 orang *salesman* tetap dan 1218 orang *salesman* magang. Masing-masing *team leader* membawahi kurang lebih 10 *salesman* yang terdiri dari *salesman* tetap ataupun *salesman* magang. Seorang *team leader* tidak lagi dituntut untuk menjual produk, tetapi mereka harus mengatur dan mengontrol *salesman-salesman* dalam kelompoknya untuk mencapai target penjualan kelompok yang dibebankan kepadanya. Namun dikarenakan latar belakang *team leader* yang ada saat ini adalah *salesman*, terkadang beberapa dari mereka masih ada yang belum tahu bagaimana menjalankan peran sebagai seorang *leader*. Terbatasnya kemampuan dan pengetahuan mereka dalam menjadi pemimpin kelompok, membuat kinerja mereka sebagai *team leader* menjadi tidak maksimal. Seperti misalnya, masih terdapat *team leader* yang melakukan aktivitas penjualan untuk membantu mencapai target kelompoknya. Dengan adanya tujuan PT.HSO untuk meningkatkan penjualan dan memperluas area penjualan, maka peran *team leader* dalam mengontrol kinerja *salesman* sangatlah penting. Untuk dapat mencapai hal tersebut, harus ada pembinaan yang berkesinambungan bagi *team leader* agar bisa mencapai level kompetensi yang diharapkan.

Berdasarkan uraian diatas, PT.HSO membutuhkan suatu program pengembangan *team leader* yang disusun berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan pada posisi tersebut. Langkah awal yang harus dilakukan adalah menyusun *job description* bagi *team leader*. Setelah terdapat deskripsi kerja yang

jelas, kemudian akan disusun kompetensi yang dibutuhkan pada posisi *team leader*. Berdasarkan kompetensi yang telah tersusun, maka akan dibuat program pengembangan untuk masing-masing kompetensi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

“Bagaimana program pengembangan berbasis kompetensi yang tepat untuk *team leader* PT.HSO?”

1.4 Tujuan

Tujuan dari pembuatan tugas akhir ini adalah menyusun program pengembangan berbasis kompetensi untuk posisi *team leader* PT.HSO.

1.5 Manfaat

Manfaat yang diperoleh dari penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai penyusunan program pengembangan karyawan dengan berbasis kompetensi. Selain itu diharapkan juga, tugas akhir ini dapat menambah pengetahuan mengenai penyusunan model kompetensi.

b. Manfaat Praktis

- Bagi Organisasi

Diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan acuan dalam menyusun *job description team leader* di bidang penjualan otomotif, sehingga dapat diidentifikasi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk posisi tersebut. Dengan adanya model kompetensi pada posisi *team leader* maka akan dapat disusun program pengembangan yang tepat bagi *team leader*, sehingga didapatkan *team leader* yang dapat menunjukkan kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Selain itu diharapkan juga, model kompetensi yang dihasilkan dapat berguna

untuk hal lain seperti untuk penilaian kinerja, seleksi, ataupun *career development* pada PT.HSO.

- Bagi Karyawan

Sebagai bahan acuan untuk pengembangan atau peningkatan kompetensi yang diperlukan karyawan agar dapat meningkatkan efektifitas kerjanya.



BAB 2

TINJAUAN TEORITIS

2.1 Pengembangan karyawan (*Employee development*)

Nadler (dalam Rothwell & Kazanas, 2003) menjelaskan bahwa pengembangan karyawan terfokus untuk mempersiapkan karyawan sehingga mereka dapat ikut menyesuaikan sesuai dengan perkembangan ataupun perubahan yang terjadi dalam organisasi. Pengembangan karyawan tidak selalu dikaitkan dengan perubahan tingkah laku yang dapat diobservasi. Pengembangan karyawan bertujuan mengembangkan individu sehingga kelompok ataupun organisasi dapat memenuhi kompetensi yang dibutuhkan saat ini dan mempersiapkan tanggung jawab di masa mendatang. Pengembangan karyawan berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan individu dan organisasi di masa mendatang dengan arahan yang tidak selalu dapat terdefiniskan. Sehingga seringkali dari program pengembangan karyawan sulit untuk mengharapkan *return on investment* dalam waktu singkat (Rothwell & Kazanas, 2003).

Development merupakan proses dimana pembelajaran muncul melalui pengalaman dan ditingkatkan tidak hanya dari aspek kemampuan dalam menyelesaikan tugas tetapi juga dari aspek sikap karyawan. Dengan adanya pengembangan karyawan maka akan dapat membekali individu dengan ketrampilan dan atribut lain (kemampuan dan sikap) yang bisa diubah agar sesuai dengan kondisi tertentu (Cartwright, 2003).

Pengembangan karyawan ditujukan untuk mengembangkan kompetensi karyawan yang secara langsung berhubungan dengan kontribusi karyawan di masa mendatang terhadap organisasi. Dikarenakan pengembangan karyawan berorientasi pada masa mendatang, pembelajaran yang dilakukan bisa jadi tidak harus berhubungan dengan posisi karyawan saat ini dalam organisasi. Melainkan pengembangan

dilakukan untuk mempersiapkan karyawan dalam pekerjaan mendatang (Gilley.et.al, 2009).

Penting untuk diingat bahwa meskipun *training* dan *development* sangat serupa, namun terdapat beberapa perbedaan penting diantara keduanya. *Training* berfokus dalam membantu karyawan untuk meningkatkan performa pada pekerjaannya saat ini. Sedangkan *development* membantu karyawan untuk mempersiapkan karyawannya menempati posisi lain dalam organisasi dan meningkatkan kemampuan mereka untuk beralih dalam satu pekerjaan yang baru dibuat (Noe, 2008). Training dapat diukur secara objektif yaitu dengan melakukan pre dan post test tentang hal yang ingin diukur. Sedangkan pengukuran untuk development lebih bersifat subjektif. Development tidak hanya meningkatkan ketrampilan seseorang, tetapi juga mengubah bagaimana individu berpikir. Training dapat dicapai dalam waktu yang relatif singkat, sedangkan development karena berhubungan perkembangan seseorang maka cenderung membutuhkan waktu yang lebih lama (Cartwright, 2003)

Dari penjelasan diatas, definisi pengembangan karyawan yang digunakan adalah kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan untuk mengembangkan kompetensi karyawan dalam usaha untuk mempersiapkan karyawan dalam posisi tertentu.

2.2 Penyusunan program pengembangan karyawan berbasis kompetensi

2.2.1 Kompetensi

Pemahaman mengenai kompetensi merupakan suatu hal yang diperlukan untuk bisa memahami proses penyusunan pengembangan karyawan berbasis kompetensi.

2.2.1.1 Definisi kompetensi

Kompetensi merupakan area dari kapabilitas seseorang yang memungkinkan karyawan untuk menampilkan performa yang sukses dalam bekerja dengan mencapai hasil atau menyelesaikan tugas-tugas. Kompetensi dapat berupa *knowledge, skill, attitudes, values*, atau karakteristik personal (Noe,2008). Kompetensi ini mengarahkan tingkah laku dan akan menghasilkan performa tertentu (LOMA, 1998).

Mansfield (dalam Armstrong, 2006) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar dari seseorang yang menghasilkan performa yang efektif atau superior. Sedangkan Rankin (dalam Armstrong, 2006) mendeskripsikan kompetensi sebagai definisi dari ketrampilan dan tingkah laku yang diharapkan oleh organisasi terhadap karyawannya dalam menjalankan tugas pada jabatannya. Kompetensi merepresenstasikan bahasa dari performa. Kompetensi dapat mendefinisikan hasil yang diharapkan dari usaha individu dan bagaimana aktivitas tersebut dilakukan. Karena semua orang dalam organisasi dapat belajar untuk bicara bahasa ini, kompetensi memberikan pemahaman yang sama dan universal mengenai performa yang diharapkan dalam konteks yang berbeda.

Spencer (1993) menyebutkan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar dari individu yang saling berhubungan dengan *criterion-reference* yang mempengaruhi performa superior dalam situasi kerja. Terdapat 3 komponen dalam definisi tersebut, yaitu :

- a. Karakteristik mendasar, berarti kompetensi merupakan bagian yang dalam dan menetap dalam kepribadian seseorang, dan dapat memprediksi tingkah laku dari berbagai situasi dan tugas dalam pekerjaan. Karakteristik tersebut dapat berupa motif, *trait*, konsep diri, pengetahuan, dan ketrampilan.
- b. Saling berhubungan, berarti kompetensi menyebabkan atau memprediksi tingkah laku dan performa.
- c. *Criterion-referenced*, berarti kompetensi secara nyata memprediksi siapa yang mengerjakan sesuatu hal dengan baik atau buruk sebagaimana diukur dengan kriteria tertentu atau standar.

Definisi kompetensi yang digunakan oleh peneliti adalah karakteristik mendasar dari seseorang berupa *knowledge, skill, attitudes, values*, atau karakteristik personal yang mengarahkan tingkah laku dan akan mempengaruhi performa superior dalam situasi kerja

2.2.1.2 Jenis kompetensi

Shermon (2004) menjelaskan bahwa kompetensi dapat dibagi menjadi 2 jenis, yaitu :

a. Kompetensi non-teknis

Kompetensi non-teknis seringkali disebut sebagai *soft skill* yang berbentuk kemampuan ataupun atribut personal. Kompetensi ini tidak terkait dengan area fungsional tertentu (seperti teknologi ataupun industri) (Shermon, 2004). Sedangkan, Armstrong (2006) mendefinisikan kompetensi non-teknis ini sebagai kompetensi tingkah laku. Kompetensi ini mendefinisikan ekspektansi tingkah laku, dengan kata lain jenis tingkah laku yang dibutuhkan untuk dapat memberikan hasil yang ingin dicapai, seperti kerjasama, komunikasi, kepemimpinan, serta pengambilan keputusan. Kompetensi tingkah laku ini seringkali dikenal dengan “soft skill” (Armstrong, 2006).

b. Kompetensi teknis

Kompetensi teknis merupakan kompetensi yang berhubungan dengan area keahlian tertentu ataupun area fungsional tertentu (Shermon, 2004). Armstrong (2006) menambahkan bahwa kompetensi teknis mendefinisikan pengetahuan apa yang karyawan harus ketahui dan ketrampilan apa yang harus mampu dilakukan untuk menjalankan perannya secara efektif. (Armstrong, 2006). Kompetensi teknis secara umum diperoleh melalui beberapa pelatihan yang mungkin disertai oleh beberapa jenis sertifikasi (Shermon, 2004).

2.2.1.3 Model kompetensi

Model kompetensi merupakan satu set kompetensi yang penting dalam satu posisi jabatan agar dapat menunjukkan performa yang superior (LOMA, 1998). Noe (2008) menambahkan model kompetensi mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk tiap jabatan yang terdiri dari *knowledge*, *skill*, tingkah laku, dan karakteristik personal yang berada pada tiap kompetensi. Model kompetensi dapat digunakan dalam berbagai hal di organisasi, seperti dalam seleksi karyawan, evaluasi performa, *reward* dan *recognition*, *training* dan *development* (LOMA, 1998).

Model kompetensi ini berguna dalam *training and development* dalam beberapa cara (Noe, 2008):

- a. Model kompetensi mengidentifikasi tingkah laku yang dibutuhkan untuk performa kerja yang efektif. Model ini memastikan bahwa *feedback* yang tepat akan diberikan pada karyawan sebagai bagian dari program pengembangan.
- b. Model kompetensi membantu dalam menentukan ketrampilan apa yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan untuk pengembangan organisasi. Model ini juga membantu menyeleraskan aktivitas *training and development* dengan *goal* bisnis organisasi.
- c. Model kompetensi membantu untuk menentukan ketrampilan yang dibutuhkan pada tahap karir yang berbeda.
- d. Model kompetensi memberikan *framework* akan proses *coaching* dan pemberian *feedback* terhadap peran yang dijalankan saat ini ataupun peran yang akan dijalankan mendatang.
- e. Model kompetensi juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan untuk menempati posisi managerial atau untuk tujuan *sucesion planning*.

2.2.2 Tahapan penyusunan program pengembangan karyawan berbasis kompetensi

Sebelum dapat menentukan program pengembangan yang tepat bagi karyawan, dibutuhkan analisa terhadap kebutuhan pengembangan karyawan. Analisa kebutuhan pengembangan dengan berbasis kompetensi bertujuan untuk mengidentifikasi pengetahuan, ketrampilan, sikap, dan tingkah laku yang dibutuhkan untuk menampilkan performa yang optimal. Tujuan dari analisa kebutuhan pengembangan dengan berbasis kompetensi adalah (Gupta, 2007):

1. Mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk menunjukkan performa superior
2. Menciptakan model kompetensi yang paling tepat yang dibutuhkan oleh fungsi jabatan tertentu

3. Mendefinisikan pengetahuan, ketrampilan, sikap, dan tingkah laku yang perlu dihindari untuk dapat menunjukkan performa yang optimal

Spencer & Spencer (1993) menyebutkan langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk menyusun program pengembangan dengan berbasis kompetensi, adalah :

1. Menyusun model kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi

Dalam menyusun model kompetensi, terdapat beberapa tahap yang harus dilalui. Spencer & Spencer (1993) dalam bukunya *Competence at work* menjelaskan tahap-tahap yang dapat dilaksanakan untuk menyusun model kompetensi, sebagai berikut :

- a. Mendefinisikan kriteria performa yang efektif

Langkah pertama dan paling penting dalam studi tentang kompetensi adalah untuk mengidentifikasi kriteria atau pengukuran untuk mengidentifikasi performa yang efektif atau superior dalam jabatan yang akan dipelajari. Kriteria yang ideal sebenarnya adalah berdasarkan hasil “nyata” yang bisa terukur, seperti penjualan, data keuntungan, atau jumlah publikasi penelitian bagi peneliti. Jika kriteria “nyata” tidak tersedia, maka penilaian dari atasan, rekan kerja, bawahan, atau pelanggan dapat digunakan.

- b. Mengidentifikasi sampel sesuai kriteria

Kriteria yang telah ditentukan sebelumnya digunakan untuk mengidentifikasi kelompok superior dan kelompok pembanding yaitu kelompok dengan karyawan yang performanya biasa saja. Kelompok ketiga berupa karyawan dengan performa yang buruk dapat juga digunakan jika tujuan dari studi yang dilakukan untuk menentukan level kompetensi yang dapat memprediksi kesuksesan minimal dalam sebuah pekerjaan. Karyawan yang superior sesungguhnya adalah karyawan yang dapat memenuhi semua kriteria nyata yang ditetapkan dan dilihat oleh atasannya sebagai “comer” serta disukai dan dihargai oleh rekan kerja, subordinat, dan pelanggan.

c. Mengumpulkan data

Metode pengumpulan data dapat bervariasi berdasarkan model kompetensi yang akan digunakan. Terdapat beberapa metode pengumpulan data yang dapat digunakan untuk membangun model kompetensi, yaitu :

a) *Behavioral Event Interview* (BEI)

Prinsip dasar dari pendekatan kompetensi bukanlah mengenai apa yang seseorang pikirkan atau katakan tentang motif ataupun perilaku mereka namun hanya perilaku nyata mereka lakukan dalam situasi kritis (*critical incident*) yang dapat dipercaya dan digunakan dalam pendekatan kompetensi. Tujuan dari metode BEI adalah mengetahui pemikiran dibalik apa yang mereka lakukan untuk menggali apa tindakan yang sesungguhnya mereka lakukan. Hal ini dapat dicapai dengan meminta seseorang untuk mendeskripsikan bagaimana perilaku aktual mereka. Dalam melakukan BEI, terdapat 5 tahap yang harus dilakukan, yaitu :

- a. Perkenalan dan penjelasan. Pada tahap ini pewawancara memperkenalkan diri dan menjelaskan tujuan dan format wawancara.
- b. Tanggung jawab pekerjaan. Meminta *interviewee* untuk mendeskripsikan tugas dan tanggung jawabnya yang paling penting.
- c. *Behavioral event*. Meminta *interviewee* untuk mendeskripsikan secara detail situasi yang pernah dialaminya termasuk didalamnya situasi yang sukses dan kurang berhasil.
- d. Karakteristik yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan. Meminta *interviewee* untuk mendeskripsikan apa yang dipikirkan untuk dapat melakukan pekerjaan secara efektif.
- e. Kesimpulan dan ringkasan. Mengucapkan terima kasih untuk waktu yang telah diluangkannya serta menyimpulkan temuan yang didapat dari wawancara yang telah dilakukan.

b) *Focus Group Discussion* (FGD)

Dalam metode FGD ini, akan didapatkan informasi mengenai tuntutan dan persyaratan dalam posisi jabatan yang sedang dipelajari dengan menggunakan diskusi terstruktur dengan pemegang jabatan. Kelebihan dari

metode ini adalah akan mendapatkan data yang mendetail dari diskusi kelompok serta keputusan yang dibuat berdasarkan konsensus. Namun kelemahan dari metode ini adalah pendapat seseorang akan mudah terpengaruh oleh pendapat anggota diskusi lainnya sehingga mempengaruhi keputusan yang akan diambil (LOMA, 1998).

c) *Expert Panel*

Dalam *expert panel* ini sekelompok pakar akan diminta untuk berdiskusi mengenai karakteristik personal yang perlu dimiliki oleh karyawan pada posisi tertentu. Pakar dapat merupakan atasan dari posisi yang sedang dipelajari, karyawan yang memiliki performa superior pada posisi tersebut, ataupun pakar lain seperti pihak *human resources* yang mengetahui posisi tersebut dengan baik. Fokus utama dalam diskusi ini adalah menentukan karakteristik-karakteristik utama agar bisa menampilkan performa terbaik pada posisi tersebut. Keuntungan metode ini adalah cepat dan efisien dalam mengumpulkan data serta dengan adanya pakar-pakar yang mengerti mengenai kompetensi ataupun posisi yang sedang dipelajari, maka akan memberikan dukungan dan kesepakatan mengenai data-data ataupun penemuan yang dihasilkan dalam penyusunan model kompetensi ini (Spencer & Spencer, 1993).

d. Menganalisa dan mengembangkan model kompetensi

Pada tahap ini, data dari semua sumber dan metode dianalisa untuk diidentifikasi kompetensi yang membedakan karyawan dengan performa superior dan karyawan dengan performa standar. Proses ini disebut dengan *hypothesis generation, thematic analysis*, atau *concept formation*. Proses analisa dimulai dengan mensejajarkan data dari karyawan dengan performa superior dengan karyawan dengan performa standar. Setelah itu dicari perbedaan kompetensi antara keduanya. Pencarian ini dilakukan dengan dua cara. Pertama, melakukan *coding* dari semua motif, pemikiran, dan tingkah laku yang cocok dengan kamus kompetensi. Kedua, melakukan *coding* pada tema yang tidak muncul dalam kamus kompetensi.

Gupta (2007) menambahkan, bahwa terdapat beberapa langkah yang dilakukan untuk menganalisa hasil BEI, yaitu :

- a) Memilih referensi kompetensi yang dapat digunakan
- b) Memilah beberapa perilaku menjadi beberapa kategori sesuai dengan referensi yang digunakan
- c) Menyusun judul sementara untuk indikator perilaku yang termasuk dalam kategori yang sama, contoh : *Leadership*
- d) Menambahkan indikator-indikator perilaku lain yang termasuk dalam kategori yang telah dibuat dan membuat subkategori bila dibutuhkan, misalkan dalam kompetensi *leadership* terdapat *coaching* dan *vision*.
- e) Membuat definisi untuk kategori-kategori yang telah dibuat.
- f) Menentukan sejauh mana level kehususan dari kategori yang dibuat. Misalnya apakah *listening skill* akan digabungkan dengan *interpersonal*.
- g) Mendefinisikan kembali kategori utama dan subkategori bila dibutuhkan sementara proses untuk mengklasifikasikan indikator perilaku tetap berlanjut.
- h) Setelah semua indikator perilaku selesai diklasifikasikan, ulas kembali definisi dan revisi bila dibutuhkan.
- i) Diskusikan hasil klasifikasi dengan beberapa orang ahli.

e. Melakukan validasi model kompetensi

Hasil model kompetensi yang telah dilakukan pada tahap 4 dapat dilakukan dengan 3 cara, yaitu :

- a) Peneliti dapat mengumpulkan data BEI pada sampel kedua dari karyawan dengan performa superior dan performa standar. Rekaman data BEI dari sampel ini kemudian dinilai untuk melihat apakah model kompetensi berdasarkan studi pertama memprediksikan karyawan dengan performa superior dan karyawan dengan performa standar. Pendekatan ini disebut "*concurrent cross-validation*", yang berarti model kompetensi diuji dengan melihat apakah model kompetensi

dapat memprediksi seseorang dalam kelompok kedua pada saat yang bersamaan.

- b) Dapat dibuat sebuah tes untuk mengukur kompetensi yang dideskripsikan dalam model kompetensi dan digunakan untuk menguji orang yang termasuk dalam kelompok sampel kedua.
- c) Memilih atau melatih seseorang untuk menguasai kompetensi tersebut dan melihat apakah orang tersebut dapat memunculkan performa yang lebih baik di masa mendatang.

LOMA (1998) menambahkan setelah tahap analisa selesai dan model kompetensi sudah terbentuk, maka selanjutnya adalah mendiskusikan dan menyelesaikan tahap akhir dari pembuatan model kompetensi. Dalam tahap ini, maka model kompetensi yang sudah dibuat akan dipresentasikan kepada pengambil keputusan yang terkait. Tujuan dari *review* ini adalah untuk mencapai kesepakatan serta persetujuan atas model kompetensi yang sudah dibuat. Jika terdapat perbedaan pendapat ataupun masukan, maka dapat didiskusikan sehingga tercipta model kompetensi yang disetujui bersama.

f. Mempersiapkan Aplikasi Untuk Model Kompetensi

Setelah model kompetensi selesai divalidasi, maka model kompetensi ini dapat digunakan untuk berbagai kepentingan.

2. Mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan

Dalam tahap ini, ditentukan kompetensi-kompetensi apa saja yang dapat dikembangkan. Hal ini juga bisa dibantu dengan menantukan kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi ideal yang diharapkan organisasi (Gupta, 2007).

3. Menentukan metode pengembangan yang paling efektif untuk setiap kompetensi dan dikaitkan dengan sumber daya organisasi

Dalam tahap ini, dipilih metode yang tepat untuk pengembangan kompetensi. Metode yang dapat digunakan diantaranya adalah pelatihan, *feedback*, mentoring, serta *on the job training*.

4. Menyusun kurikulum pelatihan dan pengembangan berdasarkan model kompetensi yang telah dibuat
5. Melatih trainer agar mampu menjalankan pelatihan sesuai dengan kompetensi yang akan dikembangkan
6. Melaksanakan program
7. Mengevaluasi hasil pelatihan dan pengembangan

2.3 Metode Pengembangan

Dalam melaksanakan pengembangan kepada karyawan, terdapat dua cara yang dapat dilakukan, yaitu :

2.3.1 *On the Job Training*

On the Job training (OJT) secara umum dapat didefinisikan sebagai intervensi yang dilakukan dalam situasi kerja karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan individu sehubungan dengan pekerjaannya. OJT biasanya terintegrasi dalam kondisi kerja sehari-hari karyawan dan menggunakan alat-alat, dokumen ataupun material lain yang biasanya digunakan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. *Goal* dari karyawan adalah agar dapat menunjukkan penguasaan terhadap tugas yang diberikan kepadanya dengan supervisi yang terbatas dari atasannya. OJT tepat untuk digunakan bagi karyawan yang baru menempati posisi tertentu, saat karyawan dihadapkan pada situasi yang membutuhkan pembaharuan dalam ketrampilannya saat ini, saat karyawan dapat dilatih untuk posisi dimana ketrampilan mereka dapat diaplikasikan, saat kemungkinan adanya tanggung jawab yang bersinggungan dalam sebuah unit kerja (biasanya dikenal dengan (*cross training*), atau ketika karyawan dipromosikan atau dipindahkan dalam posisi baru (Gilley,et.al, 2009). OJT bertujuan untuk mengembangkan ketrampilan (Alipour, 2009) dan meningkatkan penguasaan terhadap ketrampilan tertentu (Tabassi & Abubakar, 2009). Fokus

dari OJT adalah karyawan mampu melakukan suatu pekerjaan tertentu, tidak lagi hanya mengetahui bagaimana cara melakukannya (Tabassi & Abubakar, 2009).

OJT merupakan hal yang penting dalam *sales training* (Rothwell, Donahue, & Park, 2002), *technical training* (Rothwell & Benkowski, 2002), dan *leadership training* (Rothwell & Kazanas, 1999) (dalam Rothwell & Kazanas, 2004). Efektifitas dari OJT pun sudah terbukti. OJT yang dibuat oleh Perusahaan Subaru-Izusu terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap karyawannya (Martin dalam Rothwell & Kazanas, 2004).

Dalam melaksanakan OJT ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan agar OJT berjalan dengan efektif. Faktor-faktor tersebut adalah (Gilley, et.al, 2009):

- a. Memilih *trainer*. Individu yang dipilih untuk melaksanakan OJT haruslah memilih pengetahuan mengenai ketrampilan dan aktivitas yang menjadi area pengembangan.
- b. Evaluasi awal karyawan. Hal ini ditujukan untuk mengetahui sejauh mana pendalaman serta penguasaan ketrampilan, pengetahuan, ataupun kemampuan yang dibutuhkan oleh karyawan.
- c. Spesifikasi yang jelas mengenai materi pelatihan dan hasil yang diharapkan. Sebelum melaksanakan pelatihan, maka *lesson plan*, *checklist* kemajuan karyawan, manual pelatihan dan penugasan *trainer* sudah harus jelas dan detail.
- d. *Reward* yang dibuat khusus untuk karyawan yang sukses dalam mencapai hasil yang diharapkan. Saat level profiensi tertentu telah dicapai oleh karyawan, maka mereka seharusnya menerima *reward* yang sepadan untuk mendorong mereka melanjutkan usaha dan kemajuan yang telah mereka lakukan. *Reawrd* tidak harus selalu berupa finansial. Pengakuan dari publik bahwa pekerjaan telah diselesaikan dengan baik, saat diikuti dengan ketulusan, dapat menjadi lebih efektif dibandingkan pemberian bonus, dan biasanya hal tersebut dapat lebih berkesan dalam jangka waktu panjang.

Salah satu metode yang juga sering digunakan dalam OJT adalah *coaching*. *The industrial society* (1999) mendefinisikan *coaching* sebagai sebuah seni untuk memfasilitasi peningkatan performa, pembelajaran dan pengembangan

orang lain. *Coaching* merupakan bentuk dari pendekatan *on-the job* secara personal untuk membantu seseorang untuk mengembangkan ketrampilan dan level kompetensi mereka (Armstrong, 2006).

Coaching tepat untuk digunakan dalam konteks pekerjaan saat ditujukan untuk memotivasi karyawan, penilaian karyawan, mendelegasikan tugas, pemecahan masalah, perencanaan dan *review*, isu yang berhubungan dengan pengembangan karyawan, serta kerjasama tim. Terdapat 2 elemen penting yang akan dihasilkan dari *coaching* yaitu *awareness* dan *responsibility*. *Awareness* merupakan kesadaran akan hal-hal yang terjadi di lingkungan kerja. Termasuk dalam permasalahan yang terjadi dalam tugas-tugas. *Self awareness* juga merupakan hasil dari *coaching*, dimana karyawan akan menjadi awas mengenai hal-hal yang dialaminya dan mengetahui kelemahan serta kekurangan yang dimilikinya. Dengan adanya *awareness*, maka karyawan juga akan mampu menerima *feedback* yang diberikan oleh orang lain akan perilaku yang ditampilkan. Elemen kedua yang akan dihasilkan adalah *responsibility*. Saat karyawan menerima sepenuhnya pemikiran dan perilakunya maka komitmennya pun akan muncul dan pada akhirnya akan menghasilkan performa yang lebih maksimal (Whitmore, 2002).

Kebutuhan akan *coaching* mungkin muncul dari penilaian performa baik formal ataupun non-formal tetapi kesempatan untuk *coaching* akan muncul selama aktivitas kerja harian karyawan. *Coaching* sebagai bagian dari proses pengembangan pada umumnya terdiri dari beberapa hal, yaitu (Armstrong, 2006):

- a. Membuat orang sadar seberapa baik performa yang telah mereka lakukan
- b. Mengontrol delegasi – memastikan bahwa individu tidak hanya mengetahui apa yang diharapkan dari mereka tetapi juga memahami apa yang seharusnya mereka ketahui dan mampu lakukan untuk menyelesaikan tugas dengan memuaskan
- c. Menggunakan situasi apa pun yang memungkinkan adanya pembelajaran
- d. Mendorong orang untuk melihat permasalahan yang lebih kompleks dan bagaimana mereka menghadapi permasalahan tersebut

Kerangka yang sering digunakan dalam melakukan *coaching* adalah model GROW (Armstrong, 2006) :

- a. "G" menunjukkan *goal* dari *coaching*, dimana harus diekspresikan dalam artian yang dapat terukur yang merepresentasikan tahap yang penting dalam menuju pengembangan selanjutnya
- b. "R" menunjukkan *reality check*, berarti proses dalam memperoleh deskripsi penuh mengenai kemungkinan pembelajaran yang akan didapatkan oleh karyawan.
- c. "O" menunjukkan *option generation*, dimana menunjukkan identifikasi sebanyak mungkin solusi dan tindakan yang mungkin.
- d. "W" menunjukkan *wrapping up*, dimana menunjukkan saat *coach* (pelatih) memastikan bahwa individu yang sedang dibimbing berkomitmen terhadap kegiatan ini.

Coaching dapat dilakukan secara informal tetapi harus direncanakan. *Coaching* tidak hanya mengecek dari waktu ke waktu mengenai apa yang orang lakukan dan menasihati mereka untuk melakukan lebih baik. Tidak juga hanya memberitahu bahwa tindakan yang mereka lakukan salah dan memberikan pengajaran untuk memperbaikinya. Sejauh mungkin, *coaching* harus termasuk dalam rencana besar dari area dan arahan dimana individu dapat mendapatkan dampak positif dari *development* yang dilakukan (Armstrong, 2006).

Coaching memberikan kesempatan kepada manager untuk berbagi pandangan mengenai performa karyawan dan membicarakan metode pengembangan. Dengan cara ini, *coaching* memberikan fungsi yang penting dalam organisasi. Inti dari *coaching* berada pada konsep pemberian *feedback*. Sehingga, *coaching* merupakan *feedback* yang berjalan setiap menit ataupun setiap harinya yang memberikan kesempatan pada atasan untuk menciptakan *action plan* yang dapat meningkatkan performa karyawan. *Coaching* juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat perbaikan secara spesifik dan terjadwal serta membuat penyempurnaan yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan organisasi. *Coaching* dapat dijadikan sebagai penilaian akan kelebihan, kekurangan, dan area untuk pengembangan dari karyawan, memberikan gambaran rencana untuk pengembangan karyawan, mendorong adanya pemberian *feedback* untuk peningkatan performa, serta

membantu mengidentifikasi masalah yang dihadapi karyawan dan menemukan solusi yang tepat (Gilley, et.al, 2009) .

Hirsh dan Carter (dalam Armstrong, 2006) menyatakan bahwa coaching bertujuan untuk mempercepat peningkatan ketrampilan, tingkah laku, dan performa dalam pekerjaannya saat ini. Dialog yang terstruktur dan memiliki tujuan yang jelas merupakan inti keberhasilan *coaching*. *Coaching* juga dapat ditujukan untuk meningkatkan ketrampilan *leadership* tertentu atau pemecahan permasalahan (Day, 2001). *Coaching* terbukti memiliki pengaruh terhadap peningkatan ketrampilan karyawan. Olivero, Bane & Kopelman (dalam Day, 2001) menunjukkan bahwa *coaching* yang dilakukan sebagai *follow up* dari pelatihan terbukti meningkatkan produktivitas pada 88% supervisor pada sektor publik, dimana peningkatan produktivitas ini terbukti signifikan apabila dibandingkan dengan hasil yang didapat tanpa proses *coaching* setelah pelaksanaan pelatihan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Thach (2002) yang menyebutkan bahwa dari 281 responden yang mengikuti 6 bulan *coaching program* menunjukkan bahwa terdapat peningkatan 60% efektivitas *leadership* responden - berdasarkan laporan langsung dan *peer post-survey feedback*. Hasil penelitian Evers, Bouwers & Tomic (2006) mengenai efektivitas *coaching* juga menyebutkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara kelompok kontrol dan eksperimen pada domain *self efficacy* dimana kepercayaan mengenai kemampuan diri untuk melakukan tindakan dan tugas tertentu. Perbedaan yang signifikan tersebut juga terdapat pada keyakinan diri untuk membuat *goal* serta ekspektansi terhadap hasil dari tindakan yang dilakukan.

2.3.2 *Off the Job Training*

Off the job Training merupakan metode pengembangan yang memberikan pembelajaran pada karyawan dimana karyawan dipisahkan dari situasi kerja. *Off the job training* memberikan kesempatan karyawan untuk mempelajari ketrampilan, pengetahuan, dan keahlian yang dibutuhkan dalam lingkungan yang mendukung. Dalam *off the job training* karyawan akan dapat membangun pemahaman melalui interaksi, diskusi, keterlibatan dengan karyawan lain melalui

penggunaan perpustakaan, buku, internet, ataupun sumber lain (Pettinger, 2002). *Off the Job training* memberikan informasi tertulis ataupun verbal, menunjukkan hubungan antara beberapa konsep, atau memberikan pengetahuan mengenai cara melakukan suatu hal. *Off the Job Training* paling tepat dilakukan apabila tujuannya adalah untuk membangun pengetahuan (Alipour, 2009). Tabassi dan Abu bakar (2009) juga menyatakan bahwa *off the Job training* menekankan pada pembelajaran ketrampilan dan pengetahuan yang mendasar serta tujuannya adalah *knowing*.

2.3.2.1 Lecture

Lecture merupakan pembicaraan dengan partisipasi yang lebih sedikit atau justru tidak berpartisipasi kecuali sesi tanya jawab pada akhir dari sesi. *Lecture* digunakan untuk mentransfer informasi kepada pendengar dengan waktu dan isi yang terkontrol. Saat pendengar dalam jumlah besar, maka mungkin tidak ada alternatif selain *lecture* jika tidak ada kesempatan untuk memecahnya menjadi kelompok diskusi. Supaya *lecture* menjadi lebih efektif, *lecture* harus mempraktekan pembelajaran yang dilakukan ke dalam latihan langsung serta pemberian materi tidak lebih dari 30-40 menit, tidak mengandung terlalu banyak informasi, harus mendorong pembelajaran dengan alat bantu visual, dan harus mengarahkan dengan jelas mengenai tindakan yang harus dilakukan terkait dengan penggunaan material yang ada (Armstrong, 2006).

Lecture sesuai untuk digunakan saat situasi dimana dibutuhkan untuk mendistribusikan dengan cepat informasi pada jumlah pendengar yang besar, untuk mempresentasikan informasi sebelum menggunakan media atau aktivitas lain (seperti menonton video ataupun diskusi), untuk memberikan gambaran mengenai topik tertentu, ataupun untuk memicu ketertarikan dalam topik tertentu. *Lecture* kurang tepat saat digunakan untuk mempresentasikan informasi yang kompleks, detail, ataupun abstrak, saat berhubungan dengan informasi yang berhubungan dengan perasaan ataupun sikap, saat yang dilatihkan berupa ketrampilan psikomotor, ataupun untuk mengajarkan ketrampilan yang membutuhkan level kognitif yang tinggi (Sullivan & McIntosh, 1996). Metode *In class training* yang biasanya menggunakan metode *lecture*, saat dibawakan oleh

instruktur yang ahli akan menjadi efektif untuk menyampaikan pengetahuan-pengetahuan yang bersifat mendasar. Namun, level pencapaian ketrampilan yang diharapkan serta pengaplikasiannya dalam pekerjaan akan lebih efektif bila dipadukan dengan metode lain. Joyce & Shower (dalam McIntosh, 1996) menggambarkan hal tersebut dalam tabel di bawah ini.

Tabel 2.1 Perbandingan efektivitas metode pelatihan

Komponen training	Skills Attained	Transfer to Job
Theory +	10-20%	5-10%
Demonstration +	30-35%	5-10%
Practice +	60-70%	5-10%
Feedback +	70-80%	10-20%
Coaching +	80-90%	80-90%

Sumber : McIntosh, 1996

2.3.2.2 Studi kasus

Metode studi kasus merupakan teknik pengembangan dengan berorientasi pengajaran di kelas yang saat ini digunakan. Dengan menggunakan teknik ini, maka *trainee* dapat mempelajari aplikasi dari konsep-konsep tingkah laku yang . Penekannya adalah dalam aplikasi dan analisa, bukan semata-mata untuk mengingat konsep yang sudah dipelajari (Mathis, 1999).

Studi kasus merupakan deskripsi mengenai sebuah kejadian atau serangkaian situasi yang dianalisa oleh *trainee* dengan tujuan untuk mendiagnosa permasalahan dan berusaha mencari solusi yang tepat. Studi kasus banyak digunakan dalam pelatihan untuk level *team leader* dan *mangerial* karena studi kasus didasari dengan dasar pemikiran bahwa kompetensi dan pemahaman managerial dapat dicapai melalui pembelajaran dan diskusi mengenai kejadian yang sesungguhnya. Studi kasus seharusnya ditujukan untuk mendorong penelaahan lebih jauh, pertukaran informasi, dan analisa dari pengalaman dengan harapan bahwa *trainee* dapat menemukan prinsip yang mendasari kasus yang diilustrasikan (Armstrong, 2006).

2.3.2.3 Diskusi

Metode diskusi juga dapat digunakan untuk dalam menyampaikan Tujuan dari penggunaan metode diskusi dalam rangka pengembangan kompetensi karyawan adalah (Armstrong, 2006) :

- a. Mendorong *trainee* untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran
- b. Memberikan kesempatan pada *trainee* untuk belajar dari pengalaman orang lain
- c. Membantu *trainee* untuk mendapatkan pemahaman dari sudut pandang yang berbeda
- d. Membangun kemampuan untuk mengekspresikan diri

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap 123 manager pada level manager anggota *Club Managers Association of America*, terbukti bahwa (Perdue, Ninemeier & Woods, 2006), diskusi dalam kelompok kecil tepat digunakan pada pelatihan yang bertujuan untuk penguasaan pengetahuan tertentu ataupun perubahan sikap.

2.3.2.4 Role play

Dalam *role play*, *trainee* dihadapkan pada situasi dengan mengasumsikan peran dari karakteristik yang terlibat. Situasi yang digunakan merupakan situasi yang memungkinkan terjadi interaksi antara beberapa orang atau dalam kelompok tertentu. Dalam bermain peran, perlu ada persiapan khusus dengan menuliskan instruksi tertulis untuk setiap peran menjelaskan situasi yang ada. Sebagai alternatif, bermain peran dapat muncul secara alami dari studi kasus saat *trainee* diminta untuk menguji solusi yang mereka buat dengan memerankan bagian yang menjadi perhatiannya (Armstrong, 2006).

Bermain peran seringkali digunakan untuk memberikan manajer, *team leader* atau *sales representative* untuk berlatih dalam menghadapi situasi tatap muka seperti wawancara, melakukan pertemuan *review* performa, konseling, *coaching*, penjualan, memimpin sebuah kelompok atau melaksanakan pertemuan. Bermain peran juga mengembangkan ketrampilan untuk berinteraksi dan memberikan *insight* kepada *trainee* mengenai bagaimana orang bertingkah laku dan mengekspresikan perasaannya. Teknik "*role reversal*" atau peran

berkebalikan, dimana *trainee* satu dengan *trainee* lainnya bertukar peran satu sama lain, hal ini akan memberikan *insight* mengenai perasaan yang terlibat dan ketrampilan yang dibutuhkan. Bermain peran memungkinkan *trainee* untuk mendapatkan masukan dan kritik membangun dari *trainer* ataupun koleganya dalam situasi pelatihan. Hal ini juga dapat membantu meningkatkan kepercayaan diri sebagaimana juga meningkatkan ketrampilan dalam menghadapi orang (Armstrong, 2006). Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap 123 manager pada level manager anggota *Club Managers Association of America*, terbukti bahwa (Perdue, Ninemeier & Woods, 2006) *role play* tepat untuk digunakan pada pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan tertentu.

2.3.2.5 *Independent reading*

Aktivitas ini dapat dikaitkan dengan aktivitas lain yang berhubungan dengan pengalaman belajar atau dapat digunakan terpisah dengan kegiatan lain. *Independent reading* dapat diberikan sebelum, selama, atau setelah pelatihan dalam kelas. Aktivitas ini tepat digunakan untuk memberikan informasi dasar yang tidak dapat tercakup dalam *lecture*, menambahkan informasi mengenai topik yang dibahas dalam *lecture*, serta memberikan sumber-sumber bagi individu untuk pembelajaran di masa mendatang. Agar lebih efektif maka dapat diberikan objektif dari tiap bacaan yang diberikan serta dilakukan *follow up activity* dari topik bacaan yang diberikan. Namun, aktivitas membaca ini dapat berdiri sendiri sebagai pengganti dari *lecture* ataupun pelatihan. Tugas membaca ini harus dilihat sebagai sebuah tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan. Organisasi harus mengklarifikasi hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus bagi *trainee* dan harus menyatu dengan proses pembelajaran dengan memberikan ujian, latihan, ataupun aktivitas lainnya. Aktivitas ini memiliki kelebihan yaitu dengan ada aktivitas ini maka dapat mengurangi waktu pelatihan dan membimbing *trainee* secara cepat melalui materi-materi yang diberikan (Rothwell & Kazanas, 2003).

2.3.2.6 *Team building activity*

Aktivitas *team building* ditujukan untuk meningkatkan dan mengembangkan efektivitas dari sebuah kelompok orang yang bekerja bersama.

Peningkatan yang diharapkan dapat didefinisikan dari segi *output* seperti misalnya kualitas dan kecepatan dalam pengambilan keputusan serta hasil perilaku yang ditampilkan oleh kelompok, ataupun kualitas dari hubungan ataupun kerjasama yang lebih baik. Aktivitas *team building* ini dapat meningkatkan kesadaran akan proses sosial yang terjadi dalam kelompok, mengembangkan ketrampilan interpersonal yang mendorong individu berfungsi secara efektif dalam kelompok serta meningkatkan efektivitas kelompok dalam organisasi. Aktivitas yang dapat dilakukan adalah kelompok dapat diberikan sebuah tugas untuk mengidentifikasi sebuah masalah dan mencari solusi sebagai sebuah kelompok. Permasalahan yang diangkat dapat berupa studi kasus yang tidak berhubungan dengan kondisi kerja. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memberikan kesempatan kepada anggota untuk bekerja secara bersama-sama dan memperoleh *insight* mengenai bagaimana kelompok dapat menghadapi permasalahan dan membuat sebuah keputusan. Kegiatan ini dapat dikombinasikan dengan metode *discovery* dimana *trainee* berlatih untuk menemukan segala sesuatu untuk dirinya dan berusaha menemukan teknik dan ketrampilan yang dibutuhkan (Armstrong, 2006).

2.4 Evaluasi

Untuk mengetahui efektivitas program pelatihan dan pengembangan yang sudah dilakukan, perlu dilaksanakan evaluasi. Noe (2008) menyatakan beberapa alasan mengapa program pelatihan harus dievaluasi, yaitu:

- a. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pelatihan. Ini mencakup penentuan sejauh mana program sesuai dengan tujuan pembelajaran, mutu lingkungan belajar, dan apakah terjadi transfer pelatihan pada tempat kerja.
- b. Untuk menilai apakah konten, organisasi, dan administrasi program mencakup jadwal, akomodasi, trainer, dan material memberikan kontribusi pada pelatihan dan penggunaan konten pelatihan didalam pekerjaan.
- c. Untuk mengidentifikasi mana trainer yang paling banyak dan paling sedikit mendapatkan manfaat dari program pelatihan.
- d. Untuk mengumpulkan data dalam membantu program pemasaran melalui pengumpulan informasi bagi *trainee* mengenai apakah mereka akan

merekomendasikan program pada yang lain, mengapa mereka menghadiri program, dan apakah tingkat kepuasan mereka terhadap program yang diadakan.

- e. Untuk menentukan keuntungan dan biaya finansial program.
- f. Untuk membandingkan biaya dan keuntungan antara investasi pada pelatihan dan non-pelatihan (seperti redesign kerja atau sistem seleksi karyawan yang lebih baik).
- g. Untuk membandingkan biaya dan keuntungan program pelatihan yang berbeda dalam memilih program yang terbaik.

Kirkpatrick (1998) menyebutkan bahwa terdapat 4 level dalam melakukan evaluasi terhadap program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan.

a. Level Reaksi (level 1)

Pada level ini, evaluasi dilakukan terhadap reaksi *trainee* yaitu dengan mengukur kepuasan *trainee*. Pelatihan dianggap efektif apabila pelatihan dirasa memuaskan bagi *trainee* pelatihan sehingga mereka termotivasi untuk belajar. Sebaliknya apabila *trainee* tidak merasa puas terhadap proses pelatihan yang diikutinya maka mereka tidak akan termotivasi untuk mengikuti pelatihan lebih lanjut. Kepuasan *trainee* dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu materi yang diberikan, fasilitas yang tersedia, cara penyampaian materi, media pembelajaran yang tersedia, hingga jadwal kegiatan

b. Level Pembelajaran (Level 2)

Ada tiga hal yang dapat tercakup dalam program pelatihan, yaitu pengetahuan, sikap maupun ketrampilan. *Trainee* dikatakan telah belajar apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan maupun peningkatan ketrampilan. Sehingga untuk mengukur efektivitas program pelatihan maka ketiga aspek tersebut perlu untuk diukur. Tanpa adanya perubahan sikap, peningkatan pengetahuan maupun perbaikan ketrampilan pada *trainee* mana program dapat dikatakan gagal. Penilaian evaluasi pembelajaran ini ada yang sering disebut juga dengan penilaian hasil belajar.

c. Level Perilaku (Level 3)

Evaluasi pada level perilaku ini berbeda dengan evaluasi terhadap sikap pada level 2. Penilaian sikap pada evaluasi level 2 difokuskan pada perubahan sikap yang terjadi pada saat kegiatan pelatihan dilakukan sehingga lebih internal, sedangkan penilaian level 3 difokuskan pada perubahan perilaku setelah *trainee* kembali ke tempat kerja. Sehingga penilaian perilaku ini lebih bersifat eksternal. Perubahan perilaku apa yang terjadi di tempat kerja setelah *trainee* mengikuti program pelatihan. Bagaimana *trainee* dapat mentransfer pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang diperoleh selama pelatihan untuk diimplementasikan di dalam penyelesaian tugas. Evaluasi level 3 ini dapat disebut sebagai evaluasi terhadap *outcomes* dari kegiatan pelatihan karena hal yang dinilai adalah perubahan perilaku setelah kembali ke tempat kerja.

d. Level Hasil (Level 4)

Evaluasi level 4 ini difokuskan pada hasil akhir yang dihasilkan karena *trainee* telah mengikuti suatu program. Hal-hal yang dapat menjadi indikator penilaian dari efektivitas suatu program pelatihan pada level ini di antaranya adalah kenaikan produksi, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan kuantitas terjadinya kecelakaan kerja, penurunan *turnover* dan kenaikan profit.

BAB 3 METODOLOGI

Pada bab ini akan dibahas mengenai metodologi penelitian yang dilakukan dalam menjawab permasalahan penelitian.

3. 1. Tahap Penyusunan *Job Description*

Posisi *team leader* merupakan posisi yang baru terbentuk pada tahun ini, sehingga belum terdapat *job description* untuk posisi ini. Sebelum menyusun program pengembangan berbasis kompetensi bagi *team leader*, maka penyusunan *job description* merupakan langkah awal yang penting dan harus dilakukan. Dalam menyusun *job description* posisi *team leader*, penulis bekerjasama dengan bagian HR PT.HSO. Adapun tahapan-tahapan yang dilakukan adalah :

a. Melakukan pengambilan data

Langkah pertama yang dilakukan untuk menyusun *job description* adalah melakukan pengumpulan data. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan BEI pada 2 orang *team leader*. Wawancara dilakukan untuk mengetahui tugas-tugas yang harus dijalankan sebagai *team leader*. Posisi *team leader* ini memang baru diformalkan, namun selama beberapa bulan ini *salesman senior* yang diangkat menjadi *team leader* sudah menjalankan fungsinya sebagai *team leader* meskipun belum maksimal. Sehingga, penulis dapat mengambil sebuah gambaran mengenai tugas dan tanggung jawab seorang *team leader*.

b. Menyusun draft sementara *job description*

Setelah data dari BEI terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisa dan penyusunan sementara *draft job description*. Dari hasil penyusunan ini juga dibantu oleh bagian HR sebagai penanggung jawab. Konten dari *Draft job description* disusun berdasarkan proses kerja yang dilakukan oleh *team leader* mulai dari proses persiapan penjualan hingga proses tindak lanjut setelah penjualan. Pihak HRD sudah memiliki *draft job description* untuk posisi *team leader* sehingga peran penulis dalam hal ini adalah mengulas kembali *draft*

yang sudah dibuat berdasarkan hasil wawancara. Penulis memberikan tambahan deskripsi pekerjaan ataupun revisi dari segi bahasa.

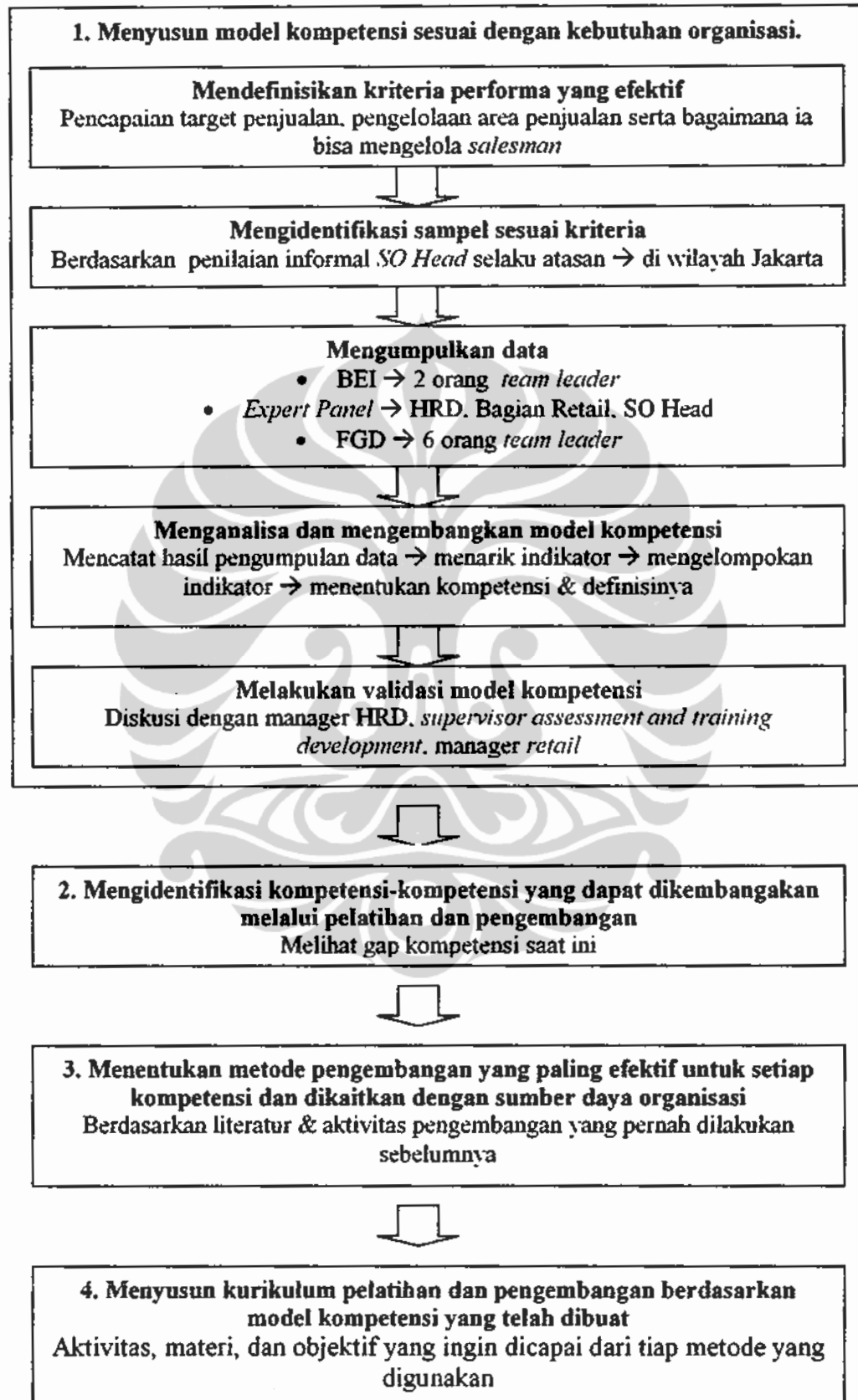
c. Melakukan validasi *job description*

Setelah *draft job description* selesai disusun, maka langkah selanjutnya adalah melakukan validasi. Validasi dilakukan dengan *user*, yaitu pada kepala bagian *retail*. Validasi tidak dilakukan kepada pemegang jabatan karena mereka pun belum mengetahui apakah selama ini tugas-tugas yang mereka lakukan merupakan tugas yang seharusnya mereka lakukan atau apakah ada tugas yang belum dilaksanakan. Dari proses validasi ini, terdapat beberapa masukan terhadap *draft job description* yang sudah disusun. Masukan tersebut berupa penambahan tugas yang belum terdapat dalam *draft job description*.

d. Melakukan finalisasi penyusunan *job description*

Setelah melakukan validasi, maka langkah selanjutnya adalah melakukan finalisasi penyusunan *job description*. Dalam proses ini, dilakukan revisi terhadap *draft job description* yang telah dibuat. Revisi *draft job description* disusun berdasarkan masukan yang diberikan pada tahap validasi. Setelah revisi dilakukan, maka terbentuklah suatu *job description* final pada posisi *team leader*.

3. 2. Tahap Penyusunan Program Pengembangan Berbasis kompetensi



Bagan 3.1. Proses penyusunan program pengembangan berbasis kompetensi

Penyusunan Program Pengembangan berbasis kompetensi ini disusun sesuai dengan teori *Spencer & Spencer* (1993). Seperti bagan diatas, dapat terlihat dalam proses penyusunan program pengembangan berbasis kompetensi, terdapat beberapa tahap yang harus dilalui. Berikut adalah jabaran dari masing-masing tahapan penyusunan yang dilakukan.

1. Menyusun model kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Sebelum dapat menyusun program pengembangan yang tepat, maka perlu didefinisikan terlebih dahulu model kompetensi yang sesuai bagi *team leader*.

a. Mendefinisikan kriteria performa yang efektif

Tujuan dari tahap awal ini adalah menentukan kriteria yang akan digunakan dalam memilih karyawan yang superior. Dalam menentukan kriteria performa yang efektif pada posisi *team leader*, dilakukan dengan melihat penilaian dari *Sales Office Head* selaku atasan langsung dari *team leader*. Memang belum ada kriteria formal yang mendefinisikan *team leader* yang efektif. Sehingga sejauh ini, kriteria tersebut lebih mengarah kepada kriteria informal yang ditetapkan atasan. Untuk mengetahui *team leader* yang superior dapat dilihat dari pencapaian target penjualan, pengelolaan area penjualan serta bagaimana ia bisa mengelola *salesman*.

b. Mengidentifikasi sampel sesuai kriteria

Setelah diketahui kriteria yang mengindikasikan performa *team leader* yang efektif, maka ditentukan siapa *team leader* yang sesuai dengan kriteria yang telah dibuat. Pemilihan sampel didasarkan atas penilaian informal *SO Head* selaku atasan. Biasanya karyawan yang dinilai memiliki performa yang superior seringkali menjadi tandem bagi *salesman* junior. Kemudian, untuk mendapatkan pembanding akan perilaku yang efektif serta untuk menentukan level kompetensi minimal dari kesuksesan posisi *team leader*, maka dipilih satu orang yang dinilai memiliki performa kurang baik. Dikarenakan penyebaran lokasi kerja *team leader* yang merata di beberapa kota di Indonesia, maka dengan alasan ketersediaan subjek maka pemilihan sampel hanya terbatas pada wilayah Jabotabek. Sehingga didapatkan 2 orang *team leader* yang bertugas di *Sales office* Jakarta.

c. Mengumpulkan data

Metode pengumpulan data, dilakukan dengan tiga cara, yaitu *behavioral event interview (BEI)*, *expert panel*, dan *focus group discussion*. Dalam BEI tujuan utamanya adalah untuk menggali deskripsi tugas *team leader*, bagaimana mereka menghadapi situasi dan permasalahan yang mereka hadapi dalam menjalani tugasnya, serta pengetahuan, ketrampilan, serta sikap kerja seperti apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas sebagai *team leader*. Penggunaan data dari dua orang *sample* ini terbatas hanya untuk pembuatan model kompetensi saja. Wawancara dengan *team leader* yang memiliki performa superior dilakukan pada tanggal 10 Juli 2009 di *Sales Office* Jakarta. Sedangkan wawancara dengan *team leader* yang memiliki performa kurang baik dilaksanakan pada tanggal 24 Juli 2009 di tempat yang sama.

Dalam *expert panel* ini, tujuannya adalah untuk mendalami peran penting dari posisi *team leader*, mengidentifikasi ketrampilan, pengetahuan, serta karakteristik *team leader* yang diharapkan oleh *user* untuk dapat melakukan tugas dengan efektif. Diskusi panel dilakukan dengan 2 orang perwakilan dari bagian *retail* dan 2 orang perwakilan HRD. Kedua pihak tersebut dilibatkan dalam proses diskusi ini karena mereka merupakan pihak yang terlibat langsung dalam pembentukan posisi *team leader* dan mengetahui secara detail bagaimana sesungguhnya peran *team leader* yang diharapkan oleh PT.HSO. Diskusi dilakukan pada tanggal 9 Juli 2009.

FGD dilakukan dengan 6 orang *team leader* yang bertugas di *Sales Office* Jakarta pada tanggal 24 Juli 2009. Tujuan dari FGD ini adalah untuk mengidentifikasi ketrampilan, pengetahuan, serta sikap kerja yang dibutuhkan pada tiap-tiap tugas *team leader*. Penggunaan data dari FGD ini terbatas hanya untuk pembuatan model kompetensi saja.

d. Menganalisa dan mengembangkan model kompetensi

Pada tahap ini, data dari semua sumber dan metode dianalisa untuk diidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan pada posisi team leader. Proses analisa dimulai dengan mencatat semua jawaban yang muncul selama proses wawancara dan FGD. Dari jawaban tersebut kemudian ditentukan indikator perilaku yang muncul dari tiap jawaban responden. Setelah indikator perilaku didapatkan, maka langkah selanjutnya adalah mengelompokkan indikator perilaku yang mengacu pada kompetensi yang sama. Acuan kompetensi yang digunakan adalah dengan menggunakan kamus kompetensi sesuai literatur dan kamus kompetensi yang dimiliki oleh PT.HSO. Begitu pula dengan bentuk model kompetensi yang akan digunakan adalah sesuai dengan model kompetensi yang digunakan oleh PT.HSO. Setelah semua indikator perilaku tercakup dalam kompetensi yang ada, maka selanjutnya adalah menentukan indikator perilaku pada tiap level kompetensi.

e. Melakukan validasi model kompetensi

Setelah model kompetensi selesai disusun, maka tahap selanjutnya adalah melakukan validasi. Validasi dilakukan dengan cara mendiskusikan dan menyelesaikan tahap akhir dari pembuatan model kompetensi. Diskusi ini dilakukan dengan manager HRD, *supervisor assessment and training development* selaku penanggungjawab pembuatan model kompetensi, serta manager *retail* selaku user. Tujuan dari diskusi ini adalah untuk mencapai kesepakatan serta persetujuan atas model kompetensi yang sudah dibuat. Jika terdapat perbedaan pendapat ataupun masukan, maka dapat didiskusikan sehingga tercipta model kompetensi yang disetujui bersama. Dari hasil diskusi ini terdapat beberapa revisi yang harus dilakukan terhadap model kompetensi yang sudah tersusun. Setelah revisi dilakukan, kemudian model kompetensi diberikan kembali kepada pihak HRD dan *retail* untuk mendapatkan persetujuan.

2. Mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan.

Untuk mengetahui kompetensi-kompetensi yang dapat dikembangkan maka terlebih dahulu perlu diidentifikasi bagaimana level pencapaian kompetensi saat ini dengan level pencapaian kompetensi yang diharapkan oleh organisasi. Dengan adanya informasi tersebut, dapat diketahui sejauh mana kesenjangan yang ada pada level pencapaian tiap kompetensi. Informasi ini akan berguna dalam menentukan kompetensi-kompetensi yang menjadi prioritas pengembangan dan metode pengembangan seperti apa yang paling tepat.

Dalam menentukan kesenjangan level pencapaian kompetensi yang ada, belum ada *assessment* yang pernah dilakukan pada *team leader*. Sehingga sejauh ini belum diketahui secara objektif bagaimana kondisi aktual kompetensi *team leader*. Namun untuk mendapatkan data sementara mengenai kondisi aktual *team leader* adalah dengan menanyakan langsung pada kepala bagian *retail* dan perwakilan HRD. Diskusi ini ditujukan untuk melihat sejauh mana level pencapaian aktual *team leader* pada level pencapaian yang ditentukan pada tiap-tiap kompetensi.

Setelah diketahui sejauh mana level pencapaian pada tiap kompetensi maka akan terlihat kompetensi apa saja yang sudah ataupun belum mencapai standar organisasi. Kompetensi yang belum mencapai standar organisasi serta kompetensi yang dianggap paling dibutuhkan untuk posisi *team leader* menjadi prioritas utama untuk dikembangkan. Namun, kompetensi-kompetensi yang sudah sesuai standar tetap dikembangkan hanya saja bukan menjadi prioritas dan terdapat perbedaan dalam segi waktu dan metode yang digunakan

3. Menentukan metode pengembangan yang paling efektif untuk setiap kompetensi dan dikaitkan dengan sumber daya organisasi

Tujuan dari tahapan ini adalah untuk menentukan metode pengembangan yang paling tepat pada tiap kompetensi. Untuk menentukan metode yang tepat, penulis mengacu pada literatur yang ada serta metode-metode pengembangan yang pernah dilakukan oleh organisasi.

4. Menyusun kurikulum pelatihan dan pengembangan berdasarkan model kompetensi yang telah dibuat.

Pada tahapan ini, penulis tidak dituntut untuk membuat kurikulum pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Berdasarkan kesepakatan dengan organisasi, *output* yang dihasilkan tidak perlu sejauh penyusunan kurikulum namun hanya sebatas aktivitas, materi, objektif yang ingin dicapai, serta penilaian yang akan digunakan dari tiap metode yang digunakan.

Untuk tahapan selanjutnya yaitu melatih trainer agar mampu menjalankan pelatihan sesuai dengan kompetensi yang akan dikembangkan, melaksanakan program, dan mengevaluasi hasil pelatihan dan pengembangan tidak dilakukan karena *output* yang diharapkan oleh organisasi hanya sebatas rancangan pengembangan berdasarkan kompetensi yang ada. Hal lain yang menyebabkan ketiga hal tersebut dilakukan adalah program pengembangan ini berlangsung selama kurang lebih 6-9 bulan sehingga dengan waktu yang ada saat ini tidak memungkinkan untuk melaksanakan program ataupun mengevaluasi program yang akan dilakukan.

BAB 4

ANALISIS HASIL

4.1 Analisis Hasil Penyusunan Model Kompetensi

Dari hasil penyusunan model kompetensi didapatkan sembilan *behavioral competencies* yang dibutuhkan dalam posisi *team leader*. Berikut adalah penjelasan mengenai masing-masing kompetensi.

a. *Analytical thinking*

Definisi yang digunakan pada kompetensi ini adalah kemampuan mengenali suatu hubungan sebab akibat atau jika-mana, berdasarkan informasi-informasi faktual yang diperoleh dari berbagai sumber, serta mampu menarik kesimpulan. Indikator perilaku dari kompetensi ini adalah mampu melihat aspek-aspek yg terkait dengan permasalahan dan bentuk hubungannya, menarik kesimpulan berdasar fakta, data, ataupun pola hubungan sebab akibat yang ada, serta memiliki alternatif solusi untuk menyelesaikan permasalahan. Kompetensi ini dibutuhkan pada posisi *team leader* pada saat situasi dimana *team leader* harus menganalisis data yang diperoleh untuk mengidentifikasi suatu daerah ataupun prospek yang potensial. Dari hasil analisis tersebut nantinya akan digunakan oleh *team leader* untuk menyusun rencana kunjungan *salesman*. Kompetensi ini juga dibutuhkan oleh *team leader* dalam memonitor proses kerja *salesman*. Saat *salesman* menghadapi kesulitan di lapangan, maka *team leader* pun harus bisa untuk memberikan solusi atas permasalahan tersebut dengan melihat informasi-informasi yang diberikan *salesman*. Kompetensi ini merupakan kompetensi yang paling penting diantara kompetensi lainnya, mengingat bahwa untuk mencapai target penjualan, seorang *team leader* harus mampu menganalisis pasar yang ada untuk melihat potensi yang dapat mendatangkan penjualan.

b. *Coaching*

Coaching berarti kemampuan untuk memotivasi dan mengembangkan kinerja bawahan agar dapat menyelesaikan tugasnya saat ini. Indikator perilaku dari kompetensi ini adalah memberikan arahan dalam proses penyelesaian tugas,

memberikan bimbingan dan umpan balik dalam membantu penyelesaian tugas, serta memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja. Kompetensi ini dibutuhkan oleh *team leader* dalam mengarahkan proses kerja salesman agar mencapai target yang ditentukan. Arahan yang bersifat teknis dalam dibutuhkan oleh *salesman* dalam situasi ketika harus bertemu dengan calon pelanggan, ataupun ketika menghadapi pelanggan yang bermasalah. Contoh perilaku nyata terkadang dibutuhkan terutama saat memberikan arahan pada *salesman* baru. Umpan balik juga dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja *salesman*. Umpan balik ini biasanya diberikan pada saat *briefing salesman*. Umpan balik yang diberikan berdasarkan laporan kunjungan harian yang diberikan oleh *salesman* serta bagaimana pencapaian hasil penjualan yang sudah dicapai oleh *salesman*. Kompetensi ini merupakan kompetensi yang penting dimiliki oleh seorang *team leader*. Hal ini dikarenakan tugas utama seorang *team leader* adalah memberikan arahan-arahan kepada *salesman* yang menjadi tanggungjawabnya agar bisa mencapai target penjualan.

c. *Organizing*

Definisi yang digunakan untuk kompetensi *organizing* adalah kemampuan untuk mengelola sumber daya yang ada serta melakukan pengontrolan dan monitoring dalam menyelesaikan pekerjaan guna mencapai target tertentu. Indikator perilaku dari kompetensi ini adalah mengelola sumber daya yang ada, mengalokasikan sumberdaya secara efisien yang meliputi pendelegasian tugas dan *setting* prioritas dan melakukan pengontrolan dan monitoring atas proses kerja yang dilakukan serta menindaklanjutinya. Kompetensi ini dibutuhkan oleh *team leader* dalam mengarahkan dan memeriksa rencana kunjungan harian salesman serta memonitor proses kerja *salesman*. Dalam merencanakan rencana kunjungan harian *salesman*, *team leader* harus bisa melihat seberapa jauh kemampuan *salesman* serta melihat potensi daerah yang akan dikunjungi. Kemudian dalam mengontrol dan memonitor proses kerja *salesman*, *team leader* harus memeriksa kelengkapan surat pemesanan kendaraan dan *form order* sebagai bukti untuk melakukan pemesanan ataupun survey. *Team leader* juga harus memeriksa laporan kunjungan *salesman* perharinya untuk memastikan seberapa jauh pencapaian

prosepek penjualan pada masing-masing *salesman* serta kesulitan-kesulitan apa saja yang dihadapi. Kompetensi ini merupakan kompetensi yang penting pada posisi *team leader* karena seorang *team leader* bertanggung jawab atas pencapaian hasil kerja *salesman* dan agar dapat memastikan bahwa mereka bekerja dengan baik maka *team leader* harus mampu mengontrol dan memonitor kinerja mereka.

d. *Bussiness sense*

Definisi yang digunakan untuk kompetensi *bussiness sense* adalah kemampuan membaca dan memanfaatkan peluang bisnis yang ada dengan cara merealisasikannya dalam tindakan-tindakan yang bertujuan untuk menguntungkan perusahaan. Adapun indikator perilaku dari kompetensi ini adalah mencari ataupun mengenali peluang bisnis yang ada serta memanfaatkan peluang tersebut. Kompetensi ini dibutuhkan oleh seorang *team leader* karena tugas seorang *team leader* adalah menghasilkan angka penjualan yang tinggi serta memperluas area penjualan. Untuk dapat menjalankan tugas ini dengan efektif maka *team leader* harus memiliki kemampuan dalam melihat peluang bisnis yang ada di sekitarnya serta mencari cara untuk memanfaatkan peluang tersebut. Kompetensi ini juga dibutuhkan saat harus menentukan rencana kunjungan harian *salesman*, dimana *team leader* harus menentukan lokasi yang berpotensi untuk mendatangkan penjualan untuk dikunjungi oleh *salesman*.

e. *Teamwork*

Definisi yang digunakan untuk menggambarkan kompetensi *teamwork* adalah kemampuan menjalin kerjasama dalam kelompok, peka terhadap kebutuhan orang lain dan memberikan kontribusi dalam aktivitas kelompok. Indikator perilaku dari kompetensi ini adalah memiliki kepekaan terhadap kondisi & kebutuhan kelompok, berbagi informasi dengan anggota kelompok, berkontribusi dalam penyelesaian tugas dan pemecahan masalah kelompok, berkoordinasi dengan pihak terkait, serta melibatkan anggota kelompok dalam penyelesaian tugas / permasalahan. Kompetensi ini dibutuhkan oleh seorang *team leader* karena target yang diberikan padanya bukanlah target pribadi melainkan target kelompok, sehingga kerjasama dalam kelompok sangat penting untuk bisa

mencapai target tersebut. Seorang *team leader* harus bisa untuk memahami bagaimana kondisi kelompoknya – dalam hal ini *salesman*, untuk bisa bekerja dengan baik. Misalnya saja, apabila *salesman* yang menjadi bawahannya masih tergolong baru, sehingga *team leader* juga harus membantu mereka dengan memberikan informasi-informasi yang bisa membantu mereka bekerja ataupun membantunya dalam memecahkan kesulitan yang dihadapinya. Kerjasama ini tidak hanya dibutuhkan dengan *salesman* saja, tetapi juga dengan pihak-pihak terkait untuk membantu tugasnya sebagai *team leader*, misalnya saja dengan *team leader* lainnya.

f. *Willingness to learn*

Definisi yang digunakan untuk kompetensi *willingness to learn* adalah kesediaan dan upaya untuk memahami dan menerapkan informasi-informasi baru, untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensinya. Adapun indikator perilaku dari kompetensi ini adalah kesediaan untuk menambah wawasan atau meningkatkan kemampuan diri, memiliki tujuan untuk mengembangkan diri serta kesediaan untuk menerima masukan untuk pengembangan diri. Kompetensi ini dibutuhkan oleh seorang *team leader* karena untuk tugas seorang *team leader* adalah memperluas pasar penjualan dan memastikan bahwa *salesman* menerima informasi-informasi terbaru yang dapat membantu proses penjualan. Sehingga seorang *team leader* harus memiliki keinginan untuk terus menambah wawasannya dan pengetahuannya. Tidak saja wawasan yang terkait dengan penyelesaian tugasnya, tetapi juga harus menyangkut pengembangan dirinya sebagai seorang pemimpin. Hal ini penting karena sebagai seorang pemimpin ia harus bisa menjadi panutan bagi bawahannya untuk terus berprestasi.

g. *Achievement orientation*

Definisi yang digunakan untuk kompetensi *achievement orientation* adalah upaya menyelesaikan tugas secara tuntas untuk mencapai standar kerja yang terbaik. Indikator perilaku yang digunakan adalah menetapkan standar kerja, melakukan upaya untuk mencapai standar kerja yang telah diinginkan, serta ketekunan dalam mencapai standar kerja yg diinginkan. Kompetensi ini

dibutuhkan bagi seorang *team leader* karena mereka diberikan target penjualan yang harus dicapai, sehingga mereka harus memiliki kompetensi ini untuk terus bisa bekerja mencapai target yang diberikan bahkan untuk bisa melebihi target yang diberikan. Hal ini juga dibutuhkan untuk mendorong bawahannya untuk bisa terus mencapai target yang diberikan. Dengan adanya kompetensi maka *team leader* akan terus berusaha untuk mencari pasar dan mencari jalan untuk memanfaatkan peluang tersebut.

h. *Communication*

Definisi yang digunakan untuk kompetensi *communication* adalah kemampuan untuk menerima dan memberikan informasi secara efektif. Adapun indikator perilaku dari kompetensi *communication* adalah menyampaikan maksud secara lisan dengan jelas, mendengarkan secara aktif dan memberikan respon yg sesuai serta menyesuaikan cara penyampaian maksud sesuai dengan karakteristik lawan bicara. Kompetensi ini dibutuhkan oleh seorang *team leader* karena tugas *team leader* adalah membantu melakukan *follow up* kepada prospek bila salesman mengalami kesulitan, sehingga mereka dituntut untuk bisa menyampaikan informasi dengan jelas. Selain itu, seorang *team leader* juga memiliki tugas untuk melaksanakan *briefing* ataupun rapat penjualan untuk memberikan informasi kebijakan terbaru dan berbagi informasi kondisi pasar. Dalam *briefing* dan rapat tersebut, *team leader* harus bisa menyampaikan informasi dengan jelas sesuai karakter *salesman* yang berbeda-beda. Sebagai contoh, terdapat *salesman* yang memiliki daya tangkap yang kurang, sehingga *team leader* harus bisa memahami kondisi tersebut dan menyesuaikan caranya dalam menyampaikan informasi. Dengan penyampaian informasi yang jelas kepada *salesman* maka akan dapat membantu *salesman* dalam menyelesaikan tugas-tugasnya untuk mendatangkan penjualan.

i. *Self confidence*

Definisi yang digunakan untuk kompetensi *self confidence* adalah keyakinan akan kemampuan diri sendiri dan obyektifitas yang bersangkutan dalam menilai kemampuannya tersebut. Adapun indikator perilaku yang

digunakan untuk menjelaskan kompetensi ini adalah keberanian dan konsistensi dalam bersikap dan bertindak dan mengakui kelebihan dan kelemahan diri secara proporsional. Kompetensi ini dibutuhkan oleh seorang *team leader* karena sebagai seorang pemimpin, ia harus bisa mengarahkan *salesman* untuk bekerja memenuhi target. Jika *team leader* tidak konsisten terhadap perilakunya dan tidak tegas dalam mengarahkan *salesman*, maka kinerja *salesman* pun akan tidak maksimal. Seorang *team leader* pun harus mengakui kelebihan dan kekurangannya. Hal ini dibutuhkan agar ia bisa percaya diri dengan kelebihannya dan berusaha mengatasi kekurangannya. Sebagai contoh, seorang *team leader* yang tidak tahu kekurangannya bahwa ia kurang peka dalam melihat peluang bisnis maka akan mempengaruhi pencapaian target kelompok secara keseluruhan. Kemudian, jika seorang *team leader* tidak yakin akan keputusan ataupun sikap yang ditunjukkannya maka, *salesman* pun akan ragu terhadap kepemimpinan *team leader*. Sehingga *self confidence* menjadi kompetensi yang perlu dimiliki oleh seorang *team leader*.

Pollitt (2005) dalam penelitiannya pada perusahaan Honda UK, mengadakan *workshop* dimana dalam setiap *workshop* dipresentasikan dengan gaya *coaching* yang menekankan pembelajaran dengan bertanya. Kompetensi yang terangkum dalam delapan *workshop* tersebut adalah komunikasi yang menekankan pada asertivitas, leadership – tugas, kelompok, dan kebutuhan individu, *coaching*, delegasi sebagai media untuk memotivasi, *team building*, *performance management*. Setelah mengikuti *workshop*, partisipan diberikan kuesioner untuk mengevaluasi hasil dari *workshop* tersebut. Diketahui 100% partisipan merasa bahwa programnya dapat meningkatkan performa dan meningkatkan kemampuan komunikasi dalam bisnis, 98% partisipan merasa bahwa *leadership skill* mereka meningkat, 91% partisipan merasa bahwa kemampuan *coaching* mereka meningkat dan 93 % partisipan merasa bahwa semua hal tersebut membantu meningkatkan kerjasama kelompok. Pihak *management* sendiri mengakui bahwa dengan adanya program tersebut dengan topik-topik tersebut, penjualan di dealer meningkat dan performa *sales* pun meningkat.

Hasil penelitian tersebut mengkonfirmasi kompetensi-kompetensi yang telah disusun untuk posisi *team leader*. Pada HONDA UK, dengan bisnis yang sama di bidang automotif, sasaran kompetensi yang disusun dapat memberikan dampak yang positif terhadap performa karyawan di *dealer* serta dapat meningkatkan penjualan. Pada *team leader*, kompetensi yang disusun serupa dengan sasaran kompetensi pada HONDA UK, sehingga ada kemungkinan bahwa kompetensi yang telah disusun dapat memberikan dampak positif pula pada *team leader* seperti peningkatan performa ataupun peningkatan penjualan.

4.2 Analisis hasil Penyusunan Program Pengembangan Berbasis Kompetensi

Dari masing-masing kompetensi yang telah disusun, kemudian ditentukan program pengembangan yang paling tepat. Berikut adalah penjelesan dari masing-masing program pengembangan yang dipilih pada tiap kompetensi.

a. *Analytical thinking*

Pada kompetensi *analytical thinking*, *team leader* yang ada saat ini masih berada pada level 1 dimana level tersebut masih berada di bawah level kompetensi yang disyaratkan oleh organisasi. Hal ini disebabkan karena pada posisi sebelumnya sebagai *salesman*, tugas yang mereka lakukan tidak memerlukan banyak ketrampilan analisis. Sehingga kompetensi ini menjadi prioritas utama dalam pengembangan. Mengingat bahwa kompetensi ini sangat dibutuhkan *team leader* untuk dapat menghasilkan penjualan serta rendahnya level pencapaian mereka saat ini.

Dalam *off the Job training* ini, *team leader* akan diberikan pemahaman mendasar mengenai teknik analisis pasar dan teknik *mapping area* untuk dijadikan dasar dalam melakukan penjualan. *Off the job training* akan dilaksanakan selama kurang lebih 4 jam. Topik – topik tersebut sangat dibutuhkan dalam melaksanakan tugas sebagai *team leader*. Mengingat bahwa sebelumnya mereka belum pernah mengetahui mengenai topik-topik ini, maka perlu diadakan sesi *in class* untuk memberikan informasi mengenai hal tersebut. Teknik yang digunakan adalah *lecture* dan *case study*. *Lecture* digunakan untuk memberikan pemahaman ataupun pengetahuan dasar mengenai teknik analisis. Hal ini penting untuk diberikan mengingat *team leader* belum mengetahui hal ini sebelumnya.

Agar materi yang diberikan dapat lebih dicerna oleh *team leader*, maka dikombinasikan dengan metode *case study*. Dalam hal ini, *team leader* diminta untuk berlatih menganalisis data-data serta informasi pasar yang dimiliki sehingga informasi tersebut dapat dijadikan informasi marketing. Tujuan dari penggunaan *case study* ini adalah *team leader* dapat mengaplikasikan teori ataupun materi yang sudah didapatkan melalui *lecture* ke dalam contoh kasus nyata. Pengembangan kompetensi ini terkait dengan pengembangan kompetensi *bussiness sense*

Sebagai program lanjutan, *team leader* akan mengikuti OJT. Dalam OJT, *team leader* akan diminta untuk mencari informasi mengenai pasar dan melakukan analisis pasar untuk selanjutnya membuat rencana penjualan berdasarkan hasil analisis tersebut. Aktivitas dalam OJT ini merupakan aktivitas lanjutan dari materi yang sudah diberikan pada saat *off the job training* yang bertujuan untuk mengaplikasikan ketrampilan analisis dalam hal ini adalah analisis pasar. Sehingga diharapkan *team leader* dapat terus berlatih untuk melakukan analisis pasar untuk meningkatkan ketrampilannya. Dalam OJT ini, *team leader* juga akan mendapatkan *coaching* dari *sales office head* selaku atasan. *Coaching* ini ditujukan agar peserta dapat termotivasi untuk terus meningkatkan ketrampilannya serta mendapatkan masukan mengenai performanya sehingga dapat menampilkan performa yang lebih optimal. Evaluasi akan dilakukan *sales office head* setiap bulannya dan setiap 3 bulannya akan mendapatkan evaluasi dari kepala bagian *retail*.

b. *Coaching*

Pada kompetensi *coaching*, level pencapaian *team leader* masih pada berada di bawah standar organisasi, yaitu pada level 1. Hal ini karena pada posisi sebelumnya yaitu sebagai *salesman*, mereka tidak memiliki anak buah. Sehingga mereka pun belum terlatih untuk melakukan *coaching* pada bawahannya. Kemudian peran *team leader* yang seharusnya memotivasi *salesman* untuk mencapai target penjualan tidak berjalan dengan efektif karena kurangnya ketrampilan tersebut. Fakta yang ada adalah masih terdapat *team leader* yang ikut

melakukan penjualan untuk membantu pencapaian target kelompok. Sehingga kompetensi ini menjadi prioritas dalam pengembangan.

Dalam *off the job training*, *team leader* akan diberikan pemahaman mengenai dasar-dasar *coaching*. *Off the Job training* akan dilaksanakan selama kurang lebih 4 jam. Metode yang akan digunakan adalah *lecture*, *Sharing* ataupun diskusi, serta *role play*. *Off the Job training* merupakan cara yang tepat untuk memberikan pemahaman mengenai *coaching* mengingat bahwa *team leader* belum pernah melakukan *coaching* saat mereka masih menjadi *salesman* sehingga mereka perlu dibekali dengan pemahaman mendasar mengenai *coaching* dengan metode *lecture*. Kemudian, *team leader* juga akan mengikuti diskusi. Diskusi yang akan dilakukan bertujuan untuk memberikan sudut pandang yang berbeda mengenai *coaching*. *Team leader* dapat belajar dari pengalaman orang yang lebih ahli dalam melakukan *coaching*. Sedangkan *role play* disini ditujukan agar *team leader* dapat berlatih materi yang sudah diberikan dan *team leader* dapat lebih menguasai materi mengenai *coaching* itu sendiri.

Setelah mendapatkan pemahaman mengenai *coaching*, maka *team leader* akan mengikuti OJT. OJT ini bertujuan agar *team leader* dapat mengaplikasikan pengetahuan yang sudah didapatkan pada saat *off the job training*. Objektif yang ingin dicapai adalah *team leader* mampu memberikan arahan, bimbingan, evaluasi serta memotivasi *salesman* dengan media *meeting* rutin yang dilakukan oleh *team leader*. Kemudian *team leader* juga diminta untuk membuat rencana pengembangan *salesman* berdasarkan umpan balik yang diberikan kepada *salesman*. Hal ini ditujukan agar *team leader* terbiasa dalam melakukan *coaching* kepada *salesman* dan akan meningkatkan ketrampilan dalam hal tersebut.

c. *Organizing*

Pada kompetensi *organizing*, *team leader* yang ada saat ini belum mencapai level kompetensi yang diinginkan, yaitu masih berada pada level 2. Dalam hal pendelegasian tugas, *team leader* yang ada saat ini masih belum efektif dalam pendelegasian tugas. Selain itu dalam memonitor aktivitas *salesman* dan pencapaian *salesman*, masih terdapat *team leader* yang tidak maksimal dalam hal tersebut. Meskipun sebelumnya mereka pernah menjadi *salesman* senior biasanya

mereka menjadi mengorganisir *salesman* junior, namun hal tersebut masih dirasa tidak maksimal. Mengingat bahwa masih kurangnya pemahaman dasar mengenai hal-hal tersebut, sehingga diperlukan adanya *off the job training* untuk menyampaikan hal tersebut. Total waktu yang dibutuhkan adalah 10 jam.

Dalam *off the job training* tersebut, metode yang akan digunakan adalah *lecture* dan diskusi. Tujuan dari *off the job training* ini adalah *team leader* dapat memahami bagaimana mengontrol proses kerja *salesman*, bagaimana memonitor pencapaian *salesman*, memahami bagaimana mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan *salesman* dalam menyusun rencana kunjungan, bagaimana mengelola *customer database*, bagaimana membuat laporan penjualan, bagaimana cara mengelola waktu dan membuat skala prioritas dalam menyelesaikan tugas. Metode *lecture* digunakan untuk memberikan pemahaman dasar mengenai materi-materi tersebut serta diskusi agar mereka mendapatkan pengetahuan yang lebih berdasarkan sudut pandang ataupun pengalaman orang lain. Metode diskusi digunakan agar *team leader* mendapatkan pengetahuan yang lebih luas dan dapat belajar dari pengalaman orang lain yang lebih ahli.

Setelah mendapatkan materi dalam *off the job training*, *team leader* kemudian akan mengikuti *on the job training* selama 6-9 bulan. Pada kegiatan OJT tersebut, *team leader* akan diberikan beberapa tugas yang menyatu dengan kegiatan sehari-hari mereka. Kegiatan yang akan mereka lakukan adalah mereka akan diminta untuk memeriksa rencana kunjungan harian *salesman*, menuliskan kemajuan penjualan *salesman* dalam form yang disediakan, membuat rencana kegiatan penjualan, menuliskan kelebihan dan kekurangan masing-masing *salesman* dan bagaimana pola supervisi yang tepat, membuat *database* dan mengupdate *database customer*, membuat rencana visit atau call kepada customer lama dan memastikan rencana tersebut dijalankan. Kegiatan ini dilakukan agar *team leader* dapat melatih ketrampilan yang sudah dipelajari selama *off the job training* untuk diaplikasikan pada tugas sehari-harinya. Evaluasi akan dilakukan setiap bulannya dari *sales office head* selaku atasan serta dari bawahan *team leader* yaitu *salesman*. Penilaian dari bawahan juga dilakukan karena aktivitas yang dilakukan terkait dengan memonitor kerja bawahan serta penugasan kepada

bawahan dan untuk memastikan bahwa semua aktivitas tersebut berjalan dengan benar maka persepsi dan pendapat dari bawahan juga perlu dipertimbangkan.

d. Bussiness sense

Team leader yang ada saat ini belum mencapai level kompetensi yang disyaratkan oleh organisasi. Secara umum, mereka baru mencapai level 2 dimana mereka sudah mampu melihat dan memanfaatkan peluang bisnis yang ada namun hal tersebut dirasa masih kurang karena mereka tidak memperhitungkan dengan seksama peluang-peluang yang akan dijadikan prospek penjualan. Untuk mengembangkan kompetensi agar mencapai level yang diinginkan, maka akan dilakukan *off the job training*. Aktivitas pengembangan kompetensi terkait dengan pengembangan kompetensi *analytical thinking*. Sebelum *team leader* dapat melakukan analisis pasar, mereka harus dapat melihat peluang pasar terlebih dahulu serta mencari cara untuk memafaatkan peluang tersebut. *Team leader* akan diberikan tugas untuk mengidentifikasi peluang pasar yang ada dengan mempertimbangkan aspek-aspek terkait serta bagaimana untuk merealisasikannya. Setelah *team leader* mendapatkan data-data tersebut, maka data tersebut akan digunakan pada aktivitas *off the job training* dengan materi analisis pasar. Namun demikian, mereka tetap mendapatkan *off the job training* dengan materi terkait dengan bagaimana merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi *event* ataupun pameran. Materi ini akan disampaikan kurang lebih selama 2 jam dengan pihak HRD sebagai penanggung jawab. Kemudian, mereka akan mengikuti *on the job training* untuk melatih ketrampilan yang telah dipelajari. Dalam OJT ini *team leader* akan diminta untuk melakukan perencanaan hingga evaluasi *event* atau pameran. Selain itu. *Team leader* juga akan mendapatkan *coaching* dari *sales office head* agar *team leader* mengetahui hal-hal yang harus ditingkatkan dalam kompetensi *bussiness sense*. Evaluasi dari program ini akan dilakukan oleh *Sales Office Head* setiap bulannya.

e. Teamwork

Pada kompetensi ini, level pencapaian *team leader* masih dibawah standar organisasi, yaitu berada di level 2. Hal ini disebabkan karena selama ini meskipun

mereka sudah bekerja dalam kelompok namun mereka masih kurang untuk aktif memahami kebutuhan kelompok dan mengelola kelompok dalam menyelesaikan tugas. Kesenjangan ini akan diisi dengan *off the job training* dimana akan dilaksanakan *team building activity*. Dalam aktivitas tersebut, *team leader* diharapkan dapat melakukan koordinasi dalam kelompok dalam penyelesaian tugas serta bekerjasama dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Kegiatan ini akan dilaksanakan selama 2 jam dengan HRD sebagai penanggungjawab. Sebagai *follow up program*, mereka akan mengikuti *on the job training* selama 6-9 bulan. *Team leader* akan diberikan tugas yang harus dikerjakan menyatu dengan tugasnya sebagai *team leader*. *Team leader* diminta untuk mengelola *salesman* yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan tugas, baik itu dalam menyelesaikan masalah, pencapaian target, ataupun berbagi informasi dengan *salesman* terkait dengan meningkatkan penjualan. Hal ini ditujukan agar *team leader* dapat meningkatkan kerjasama dengan kelompok untuk mencapai target penjualan. Selain itu, *team leader* juga akan mendapatkan *coaching* dari *sales office head* untuk mengetahui hal-hal yang dapat ditingkatkan dalam hal pengelolaan kelompok. Kegiatan ini akan menjadi tanggung jawab *Sales Office Head*. Evaluasi akan dilaksanakan setiap bulannya. Penilaian tidak hanya diberikan oleh atasan (*Sales office Head*), tetapi juga diberikan oleh rekan kerja dan bawahan mereka (*salesman*). Hal ini dikarenakan bawahan dan rekan kerja merupakan pihak-pihak yang terkait dalam proses penyelesaian tugas sehingga mereka bisa menilai seberapa jauh *team leader* dapat bekerjasama dengan kelompoknya ataupun rekan kerja.

f. *Willingness to learn*

Pada kompetensi *willingness to learn*, level pencapaian *team leader* masih berada di bawah standar organisasi yaitu masih berada pada level 2. Hal ini dikarenakan mereka tidak terbiasa untuk memperoleh wawasan yang sifatnya terstruktur meskipun mereka memiliki keinginan untuk membina karir ke arah yang lebih tinggi. Selain itu dalam memecahkan masalah yang ada, mereka terbiasa mencari solusi berdasarkan pengalaman sendiri ataupun orang lain, tanpa mencari sumber yang lebih valid untuk pemecahannya. Untuk mencapai level

kompetensi yang diharapkan maka *team leader* akan mengikuti *on the job training*. Dalam OJT, *team leader* akan diberikan tugas untuk membuat PICA setiap bulannya dimana mereka diminta untuk mengkoreksi perilaku yang sudah mereka lakukan terkait dengan perannya sebagai *team leader* dan membuat perencanaan tindakan untuk memperbaikinya. Hal ini ditujukan agar *team leader* memiliki keinginan untuk memperbaiki diri dan meningkatkan kemampuan diri. Selain itu akan diadakan diskusi setiap minggunya dengan *sales office head*. Tujuan dari diskusi tersebut adalah *team leader* mendapatkan informasi terbaru mengenai produk, kompetitor, pasar yang dikuasai kompetitor ataupun peluang pasar baru. Dengan adanya diskusi ini, maka *team leader* secara tidak langsung akan diminta untuk terus mencari informasi dan memperbaharui informasi yang dimilikinya. Kemudian, sebagai program lanjutan, mereka akan diberikan *coaching* dari *sales office head* agar mereka bisa terus mengembangkan dirinya. Kegiatan ini sepenuhnya akan dilaksanakan di *Sales Office*. Evaluasi akan dilaksanakan tiap bulannya dari *sales office head*.

g. *Achievement orientation*

Meskipun pada level kompetensi, *team leader* yang ada sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, namun diperlukan adanya aktivitas untuk terus memotivasi *team leader* untuk mencapai target. Hal ini dikarenakan selama ini mereka bekerja harus selalu mencapai target penjualan. Mengingat pada posisi sebelumnya sebagai *salesman*, mereka sudah terbiasa untuk bekerja berdasarkan target, sehingga pada saat menjadi *team leader* pun mereka sudah memiliki kompetensi tersebut.

Team leader akan mengikuti *off the job training* yang bertujuan agar memotivasi diri untuk terus mencapai standar kerja. Aktivitas yang akan dilakukan adalah berbagi kisah-kisah inspirasional baik dari film, biografi, ataupun pengalaman orang lain yang dianggap sukses sebagai *team leader*. Kegiatan ini akan dilaksanakan selama 2 jam dengan HRD sebagai penanggungjawab. Setelah mengikuti *off the job training*, *team leader* akan diberikan program lanjutan yaitu *independent reading*. *Team leader* akan diberikan bahan-bahan bacaan ataupun materi dalam bentuk lain mengenai kisah-

kisah tokoh yang dianggap sukses. Hal ini diharapkan dapat membuat *team leader* selalu termotivasi dalam bekerja. Evaluasi dari rangkaian kegiatan ini akan dilaksanakan pada tiap bulan dari *sales office head*. Penilaian dari *sales office head* akan didasarkan pada sejauh mana pencapaian target kelompok

h. Communication

Pada kompetensi ini, *team leader* sudah bisa mencapai level yang diharapkan organisasi. Namun, terdapat perbedaan aspek penggunaan kompetensi ini antara posisi mereka saat ini sebagai *team leader* dengan posisi mereka sebelumnya sebagai *salesman*. Sehingga terdapat beberapa aspek dari kompetensi ini yang belum pernah mereka dapatkan sebelumnya. Untuk memfasilitasi hal tersebut, maka akan dilaksanakan *off the job training*. *Off the job training* akan dilaksanakan selama kurang lebih 2 jam. Dengan adanya *off the job training* ini maka diharapkan *team leader* mengetahui bagaimana melakukan meeting yang efektif kepada salesman dan mengetahui poin-poin penting yang harus diberikan dalam meeting tersebut. Metode yang akan digunakan adalah *lecture* dan *role play*. Metode *lecture* digunakan untuk memberikan pemahaman mendasar untuk mengenai bagaimana melaksanakan *meeting* rutin dengan *salesman* terkait dengan bagaimana mendengar secara aktif, menyampaikan pesan dengan jelas serta, hal-hal apa saja yang harus disampaikan pada saat *meeting*. Setelah mendapatkan pemahaman mengenai hal-hal tersebut, selanjutnya ketrampilan tersebut akan dilatih melalui *role play*. *Team leader* akan memainkan peran sebagai seorang *team leader* yang sedang mengadakan *meeting* dengan *salesman*. Tujuan diadakannya *role play* adalah agar *team leader* dapat mempraktikkan hal-hal yang telah dipelajari sebelumnya. Dalam *role play*, *team leader* lainnya dapat memberikan masukan mengenai perilaku yang diperankan oleh pemain.

Setelah mendapatkan pemahaman mengenai bagaimana melakukan *meeting* rutin dengan *salesman*, maka selanjutnya untuk dapat melatih ketrampilan tersebut dilakukan *on the job training*. Dalam *OJT*, *Team leader* ditugaskan untuk melakukan meeting rutin dengan salesman. Objektif yang ingin dicapai adalah *team leader* dapat menyampaikan poin-poin penting dalam *meeting* rutin *salesman* dan melakukan komunikasi yang efektif dalam *meeting* tersebut.

OJT ini perlu dilakukan agar *team leader* dapat melatih ketrampilan komunikasi dalam peran mereka sebagai *team leader* sehingga mereka dapat menguasai kompetensi ini secara keseluruhan. Evaluasi akan dilakukan setiap bulannya oleh *sales office head*. Selain itu penilaian juga akan diberikan oleh bawahan mereka karena kompetensi ini digunakan dalam memberikan pengarahan kepada bawahan, sehingga *salesman* pun dapat menilai seberapa jauh penguasaan *team leader* pada kompetensi ini.

i. *Self confidence*

Pada kompetensi *self confidence*, level pencapaian *team leader* sudah sesuai dengan standar organisasi. Namun, hal tersebut dirasa masih kurang karena kepercayaan diri yang mereka miliki hanya sebatas sebagai *salesman* bukan sebagai seorang *team leader*. Meskipun pada saat menjadi *salesman*, mereka sudah mendapatkan materi mengenai *self confidence*, namun hal ini perlu dilatih lagi dengan adanya *on the job training*. Objektif yang ingin dicapai adalah agar *team leader* memiliki keyakinan akan kemampuan dirinya dan terbiasa untuk berbicara sebagai seorang pemimpin. Aktivitas yang akan dilakukan adalah *Team leader* memberikan pengarahan kepada *salesman* melalui *meeting* rutin dengan *salesman* dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh *salesman*. Hal ini ditujukan agar *team leader* memiliki keyakinan bahwa mereka memiliki kemampuan sebagai *team leader*. Evaluasi akan dilakukan oleh *sales office head* setiap bulannya. Selain itu, *team leader* juga akan melakukan *self assessment* untuk menilai performanya sendiri sebagai *team leader*.

4.3 Efektivitas Program Pengembangan

Berikut adalah rangkuman metode yang akan digunakan dalam program pengembangan *team leader*.

Tabel 4.1 Matrix metode pengembangan *team leader*

No	Kompetensi	Off the job training						On the job training
		Lecture	Discussion	Case study	Role play	Independent reading	Team building	
1.	Analytical thinking	x		x				x
2	Coaching	x	x		x			x
3	Organizing	x	x					x
4	Bussiness sense	x	x			x		x
5	Teamwork						x	x
6	Willingness to learn							x
7	Achievement orientation		x			x		x
8	Communication	x			x			x
9	Self confidence							x

Dari tabel diatas, bahwa metode yang akan digunakan dalam program pengembangan *team leader* adalah *Off the Job training* dan *On the Job training*. Dalam *off the Job training* terdapat beberapa metode yang digunakan yaitu *lecture*, *diskusi*, *case study*, *role play*, *independent reading*, serta *team building activity*. Pemilihan metode yang akan digunakan tergantung dari kompetensi yang ingin dikembangkan.

Metode *off the job training* digunakan pada hampir semua kompetensi yang ada kecuali pada kompetensi *willingness to learn* dan *self confidence*. *Off the job training* merupakan metode pengembangan yang memberikan pembelajaran

pada karyawan dimana karyawan dipisahkan dari situasi kerja. Dalam *off the job training* karyawan akan dapat membangun pemahaman melalui interaksi, diskusi, keterlibatan dengan karyawan lain melalui penggunaan perpustakaan, buku, internet, ataupun sumber lain (Pettinger, 2002). *Off the Job training* memberikan informasi tertulis ataupun verbal, menunjukkan hubungan antara beberapa konsep, atau memberikan pengetahuan mengenai cara melakukan suatu hal. *Off the Job Training* paling tepat dilakukan apabila tujuannya adalah untuk membangun pengetahuan (Alipour, 2009). Tujuan utama dari penggunaan *off the job training* pada tujuh kompetensi tersebut adalah memberikan pengetahuan mendasar mengenai kompetensi-kompetensi tersebut. Mengingat bahwa sebelumnya *team leader* berasal dari posisi *salesman* dan belum mendapatkan beberapa materi dalam kompetensi tersebut seperti *analytical thinking, coaching, organizing, bussiness sense* dan *communication*. Sedangkan untuk kompetensi *achievement orientation* dan *teamwork, off the job training* yang dilaksanakan bertujuan untuk mengingatkan kembali materi yang pernah didapatkannya sewaktu menjadi *salesman*. Tabassi dan Abu bakar (2009) juga menyatakan bahwa *off the Job training* menekankan pada pembelajaran ketrampilan dan pengetahuan yang mendasar serta tujuannya adalah *knowing*. Teori ini sesuai dengan tujuan dari penggunaan *off the job training* pada 7 kompetensi tersebut. Sedangkan untuk 2 kompetensi lainnya, tidak diberikan dalam bentuk *off the job training* karena kedua kompetensi tersebut dirasa dapat dipelajari langsung dalam konteks pekerjaan tanpa harus memberikan memberikan pengetahuan dasar mengenai hal tersebut.

Dalam *off the job training* metode *lecture* digunakan dalam pengembangan kompetensi *analytical thinking, coaching, organizing, bussiness sense, dan communication*. Hal ini dikarenakan pemahaman *team leader* pada kompetensi-kompetensi tersebut masih sangat minim, sehingga mereka perlu diberikan pemahaman mendasar mengenai materi-materi dalam kompetensi-kompetensi tersebut sebelum mempraktekannya dalam situasi kerja. Sullivan dan McIntosh (1996) menyatakan bahwa *lecture* tepat saat digunakan untuk untuk memberikan gambaran mengenai topik tertentu ataupun untuk memicu ketertarikan dalam topik tertentu. McIntosh (1996) juga mengatakan bahwa

metode *lecture*, saat dibawakan oleh instruktur yang ahli akan menjadi efektif untuk menyampaikan pengetahuan-pengetahuan yang bersifat mendasar. Berdasarkan penelitian Joyce & Shower (dalam McIntosh, 1996), diketahui bahwa jika hanya menggunakan *lecture* untuk menyampaikan hal-hal yang bersifat teoritis, maka efektivitas level pencapaian ketrampilan yang akan diperoleh hanya sebesar 10-20 % dan apabila langsung diaplikasikan dalam tugas sehari-harinya maka efektivitasnya hanya 5-10 %. Sehingga untuk meningkatkan level pencapaian ketrampilan serta pengaplikasiannya dalam pekerjaan akan lebih efektif bila digabungkan dengan metode lain (McIntosh, 1996).

Metode lain yang digunakan baik bersamaan dengan *lecture* ataupun berdiri sebagai kegiatan sendiri adalah metode diskusi. Metode diskusi ini digunakan untuk mengembangkan kompetensi *coaching*, *organizing*, *bussiness sense*, dan *achievement orientation*. Tujuan dari penggunaan diskusi ini adalah agar *team leader* dapat belajar dari pengalaman orang lain yang lebih ahli seperti misalnya dalam hal melakukan *coaching* ataupun mengorganisir *salesman*. Selain itu, dengan adanya diskusi ini juga diharapkan *team leader* memiliki pandangan dan wawasan yang lebih mengenai topik-topik tertentu seperti misalnya pengetahuan mengenai pasar, produk, ataupun kompetitor. Armstrong (2006) menyebutkan bahwa metode diskusi tepat digunakan dalam pengembangan kompetensi yang bertujuan untuk mendorong *trainee* untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran, memberikan kesempatan pada *trainee* untuk belajar dari pengalaman orang lain, membantu *trainee* untuk mendapatkan pemahaman dari sudut pandang yang berbeda, serta membangun kemampuan untuk mengekspresikan diri. Dimana hal tersebut sesuai dengan tujuan diskusi yang akan dilakukan dalam mengembangkan kompetensi *team leader*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap 123 manager pada level manager anggota *Club Managers Association of America*, terbukti bahwa (Perdue, Ninemeier & Woods, 2006), diskusi dalam kelompok kecil tepat digunakan pada pelatihan yang bertujuan untuk penguasaan pengetahuan tertentu ataupun perubahan sikap. Hasil dari penelitian ini menunjang penggunaan diskusi dalam program pengembangan *team leader* ini.

Selain metode diskusi, metode lain yang digunakan dalam *off the job training* adalah *case study*. *Case study* ini hanya digunakan dalam pengembangan kompetensi *analytical thinking*. Armstrong (2006) menyatakan bahwa penekanan dalam *case study* adalah dalam aplikasi dan analisis, bukan semata-mata untuk mengingat konsep yang sudah dipelajari (Mathis, 1999). Sehingga diharapkan *team leader* dapat berlatih untuk meningkatkan ketrampilan *analytical thinking*. *Case study* banyak digunakan dalam pelatihan untuk level *team leader* dan *managerial* karena *case study* didasari dengan dasar pemikiran bahwa kompetensi dan pemahaman *managerial* dapat dicapai melalui pembelajaran dan diskusi mengenai kejadian yang sesungguhnya. *Case study* seharusnya ditujukan untuk mendorong penelaahan lebih jauh, pertukaran informasi, dan analisis dari pengalaman dengan harapan bahwa *trainee* dapat menemukan prinsip yang mendasari kasus yang diilustrasikan (Armstrong, 2006). Sehingga, metode *case study* ini tepat untuk digunakan dalam mengembangkan kompetensi *analytical thinking* pada *team leader*.

Metode lain yang juga digunakan dalam program pengembangan ini adalah metode *role play*. Metode ini digunakan sebagai penunjang dari metode *lecture* pada kompetensi *coaching* dan *communication*. Dalam *role play*, *trainee* dihadapkan pada situasi dengan mengasumsikan peran dari karakteristik yang terlibat. Situasi yang digunakan merupakan situasi yang memungkinkan terjadi interaksi antara beberapa orang atau dalam kelompok tertentu (Armstrong, 2006). Bermain peran seringkali digunakan untuk memberikan manajer, *team leader* atau atau *sales representative* berlatih dalam menghadapi situasi tatap muka seperti wawancara, melakukan pertemuan *review* performa, konseling, *coaching*, penjualan, memimpin sebuah kelompok atau melaksanakan pertemuan (Armstrong, 2006). Mengingat bahwa materi yang akan diangkat dalam *role play* ini adalah bagaimana melaksanakan *briefing* dengan *salesman* serta untuk melatih ketrampilan *coaching* sehingga *role play* menjadi metode yang tepat untuk digunakan. Bermain peran juga mengembangkan ketrampilan untuk berinteraksi dan memberikan *insight* kepada *trainee* mengenai bagaimana orang bertingkah laku dan mengekspresikan perasaannya. Bermain peran memungkinkan *trainee* untuk mendapatkan masukan dan kritik membangun dari *trainer* ataupun

koleganya dalam situasi pelatihan. Hal ini juga dapat membantu meningkatkan kepercayaan diri sebagaimana juga meningkatkan ketrampilan dalam menghadapi orang (Armstrong, 2006). Dengan adanya *role play* sebagai penunjang metode *lecture*, maka level pencapaian ketrampilan yang akan diperoleh pun lebih maksimal. Joyce & Shower (dalam McIntosh, 1996) menyatakan bahwa pencapaian level ketrampilan yang akan diperoleh dengan adanya latihan akan mencapai 60-70%. Angka ini lebih tinggi dibandingkan materi hanya diberikan dengan melalui metode *lecture* saja.

Metode *independent reading* juga digunakan untuk melengkapi penggunaan metode lainnya. Metode ini digunakan untuk mengembangkan kompetensi *bussiness sense* dan *achievement orientation*. *Independet reading* dapat diberikan sebelum, selama, atau setelah pelatihan dalam kelas (Rothwel & Kazanas, 2003). Untuk pengembangan kompetensi *bussiness sense*, aktivitas ini akan dilaksanakan sebelum memasuki kelas Sedangkan pada pengembangan kompetensi *achievement orientation*, akan diberikan setelah diadakan kelas. Rothwel dan Kazanas (2003) menyatakan bahwa aktvitas ini berguna untuk menambahkan informasi mengenai topik yang dibahas dalam *lecture*, serta memberikan sumber-sumber bagi individu untuk pembelajaran di masa mendatang. Teori ini selaras dengan tujuan diadakan aktivitas ini dalam pengembangan *team leader*, yaitu untuk melengkapi materi *analytical thinking* yang didapatkan dalam kelas serta untuk memberikan pembelajaran bagi individu agar terus termotivasi di masa mendatang dalam mencapai prestasi yang lebih tinggi. Agar lebih efektif maka dapat diberikan objektif dari tiap bacaan yang diberikan serta dilakukan *follow up activity* dari topik bacaan yang diberikan. Aktivitas ini memiliki kelebihan yaitu dengan ada aktivitas ini maka dapat mengurangi waktu pelatihan dan membimbing *trainee* secara cepat melalui materi-materi yang diberikan (Rothwel & Kazanas, 2003).

Metode lain yang digunakan dalam *off the job training* adalah aktivitas *team building*. Aktvitas ini ditujukan untuk meningkatkan kerjasama kelompok baik *team leader* dengan *salesman* ataupun *team leader* dengan pihak lain. Armstrong (2006) mengatakan bahwa aktivitas *team building* ditujukan untuk meningkatkan dan mengembangkan efektivitas dari sebuah kelompok orang yang

bekerja bersama. Peningkatan yang diharapkan dapat didefinisikan dari segi *output* seperti misalnya kualitas dan kecepatan dalam pengambilan keputusan serta hasil perilaku yang ditampilkan oleh kelompok, ataupun kualitas dari hubungan ataupun kerjasama yang lebih baik. Dalam hal ini *output* yang diharapkan dengan adanya *teamwork* pada *team leader* adalah adanya peningkatan angka penjualan serta terciptanya proses kelompok yang solid dan efektif. Aktivitas *team building* ini dapat meningkatkan kesadaran akan proses sosial yang terjadi dalam kelompok, mengembangkan ketrampilan interpersonal yang mendorong individu berfungsi secara efektif dalam kelompok serta meningkatkan efektivitas kelompok dalam organisasi (Armstrong, 2006).

Setelah mengikuti *off the job training*, *team leader* akan mengikuti *on the job training*. *Team leader* akan diberikan tugas-tugas yang menyatu dengan kegiatan sehari-harinya sebagai *team leader*. OJT tepat untuk digunakan bagi karyawan yang baru menempati posisi tertentu, saat karyawan dihadapkan pada situasi yang membutuhkan pembaharuan dalam ketrampilannya saat ini, saat karyawan dapat dilatih untuk posisi dimana ketrampilan mereka dapat diaplikasikan atau ketika karyawan dipromosikan atau dipindahkan dalam posisi baru (Gilley, et.al, 2009). Dalam hal ini, posisi *team leader* merupakan posisi yang baru dibentuk, begitu pula dengan orang-orang yang menempati posisi ini sebelumnya adalah seorang *salesman*. Sehingga diperlukan adanya pembaharuan ketrampilan pada mereka agar bisa menjalankan tugas *team leader* dengan efektif.

Alipour (2009) menyatakan bahwa OJT bertujuan untuk mengembangkan ketrampilan dan meningkatkan penguasaan terhadap ketrampilan tertentu (Tabassi & Abubakar, 2009). Fokus dari OJT adalah karyawan mampu melakukan suatu pekerjaan tertentu, tidak lagi hanya mengetahui bagaimana cara melakukannya (Tabassi & Abubakar, 2009). Hal ini tepat untuk dilakukan pada program pengembangan *team leader* mengingat bahwa mereka tergolong baru dalam posisi tersebut, sehingga diperlukan suatu metode yang dapat mengembangkan dan meningkatkan ketrampilan-ketrampilan yang dibutuhkan pada posisi *team leader*.

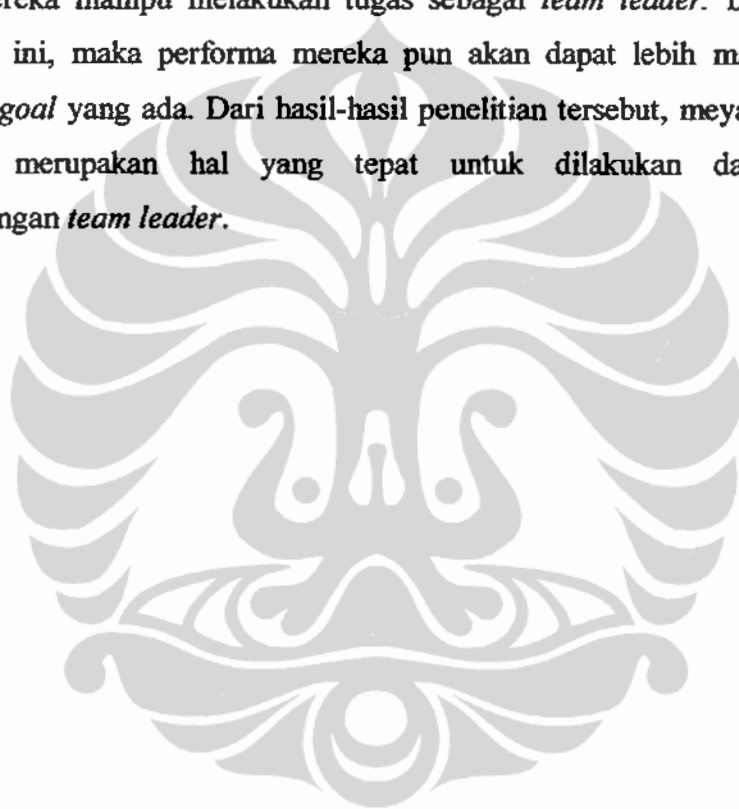
OJT merupakan hal yang penting dalam *sales training* (Rothwell, Donahue, & Park, 2002), *technical training* (Rothwell & Benkowski, 2002), dan *leadership training* (Rothwell & Kazanas, 1999) (dalam Rothwell & Kazanas,

2004). Sehingga efektifitas dari OJT pun sudah terbukti. OJT yang dibuat oleh Perusahaan Subaru-Izusu terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap karyawannya (Martin dalam Rothwell & Kazanas, 2004). Bukti-bukti ini menambah keyakinan bahwa OJT merupakan metode yang tepat untuk mengembangkan kompetensi *team leader*.

Proses yang tidak terlepas dari OJT adalah pelaksanaan *coaching* oleh atasan. Inti dari *coaching* berada pada konsep pemberian *feedback*. Sehingga, *coaching* merupakan *feedback* yang berjalan setiap menit ataupun setiap harinya yang memberikan kesempatan pada atasan untuk menciptakan *action plan* yang dapat meningkatkan performa karyawan (Gilley et.al, 2009). *Coaching* dari atasan perlu dilakukan dalam program pengembangan *team leader* karena sebagai orang yang baru menempati *team leader* tentunya masih banyak hal-hal yang perlu ditingkatkan dalam hal kompetensi yang dimiliki. Dengan adanya *coaching* ini, maka *team leader* akan mendapatkan kesempatan untuk menciptakan *action plan* bersama atasan untuk mengembangkan kompetensinya. Whitmore (2002) mengatakan bahwa *coaching* tepat untuk digunakan pada konteks tugas yang ditujukan untuk pemecahan masalah, perencanaan, ataupun isu yang berhubungan dengan pengembangan karyawan. Dimana hal ini sesuai dengan tujuan *coaching* yang akan dilaksanakan pada *team leader* yaitu untuk mengembangkan kompetensi mereka.

Joyce & Shower (dalam McIntosh, 1996) menyatakan bahwa dengan adanya *coaching* sebagai akhir dari proses pengembangan, maka level pencapaian atas ketrampilan yang dipelajari akan meningkat hingga 80-90% serta efektifitas atas pengaplikasiannya dalam pekerjaan juga mencapai 80-90%. Olivero, Bane & Kopelman (dalam Day, 2001) menunjukkan bahwa *coaching* yang dilakukan sebagai *follow up* dari pelatihan terbukti meningkatkan produktivitas pada 88% supervisor pada sektor publik, dimana peningkatan produktivitas ini terbukti signifikan apabila dibandingkan dengan hasil yang didapat tanpa proses *coaching* setelah pelaksanaan pelatihan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Thach (2002) yang menyebutkan bahwa dari 281 responden yang mengikuti 6 bulan *coaching program* menunjukkan bahwa terdapat peningkatan 60% efektifitas *leadership* responden - berdasarkan laporan langsung dan *peer*

post-survey feedback. Hasil penelitian Evers, Bouwers & Tomic (2006) mengenai efektivitas *coaching* juga menyebutkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara kelompok kontrol dan eksperimen pada domain *self efficacy* dimana kepercayaan mengenai kemampuan diri untuk melakukan tindakan dan tugas tertentu. Perbedaan yang signifikan tersebut juga terdapat pada keyakinan diri untuk membuat *goal* serta ekspektansi terhadap hasil dari tindakan yang dilakukan. Sehingga dengan adanya *coaching* ini, *team leader* memiliki keyakinan bahwa mereka mampu melakukan tugas sebagai *team leader*. Dengan adanya keyakinan ini, maka performa mereka pun akan dapat lebih maksimal dalam mencapai *goal* yang ada. Dari hasil-hasil penelitian tersebut, meyakinkan bahwa *coaching* merupakan hal yang tepat untuk dilakukan dalam program pengembangan *team leader*.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Pada posisi *team leader* terdapat sembilan kompetensi yang dibutuhkan, yaitu *analytical thinking, coaching, organizing, bussiness sense, teamwork, willingness to learn, communication, achievement orientation* dan *self confiendence*. Dari 9 kompetensi tersebut, terdapat 6 kompetensi yang level pencapaiannya masih berada di bawah standar organisasi. Kompetensi-kompetensi tersebut adalah *analytical thinking, coaching, organizing, bussiness sense, teamwork, willingness to learn*. Sedangkan 3 kompetensi lainnya yaitu *communication, achievement orientation* dan *self confiendence*, sudah mampu memenuhi standar organisasi. Program pengembangan untuk *team leader* ini disusun untuk meningkatkan penguasaan akan 9 kompetensi tersebut. Kompetensi yang belum sesuai standar organisasi menjadi prioritas untuk pengembangan. Metode yang digunakan untuk mengembangkan kompetensi-kompetensi tersebut adalah *off the job training* dan *on the job training*. Dalam *off the job training*, metode yang digunakan adalah *lecture, diskusi, case study, role play, independent reading, team building activity*. Kemudian selama *on the job training*, *team leader* akan mendapatkan *coaching* dari atasannya. Program ini akan berlangsung selama 6-9 bulan. Selama periode tersebut *team leader* akan mendapatkan evaluasi performa mereka oleh *sales office head*.

5.2 Saran

Dari penyusunan program pengembangan yang dilakukan terdapat beberapa saran yang dapat diberikan.

5.2.1 Penyusunan Program Pengembangan

Dari penyusunan model program pengembangan berbasis kompetensi yang telah dilakukan terdapat beberapa saran yang dapat diberikan

- a. Untuk mengetahui level pencapaian kompetensi *team leader* saat ini, sebaiknya diketahui dengan mengadakan *assessment* terhadap *team leader* sehingga hasil yang didapatkan lebih objektif.
- b. Untuk mengetahui efektivitas program, sebaiknya tidak hanya dilakukan pemberian *feedback* saja tetapi harus dilakukan secara menyeluruh, misalnya dengan menggunakan evaluasi 4 level Kirkpatrick.
- c. Diperlukan adanya pembaharuan program untuk *team leader* sehingga pengembangan kompetensi mereka tetap dapat terpantau.

5.2.2 Penyusunan model kompetensi

Dari penyusunan model kompetensi yang telah dilakukan terdapat beberapa saran yang dapat diberikan :

- a. Model kompetensi yang ada saat ini seharusnya sejalan dengan aktivitas *human resource* secara keseluruhan, tidak hanya sebatas pengembangan *team leader* saja. Tetapi juga dapat digunakan untuk penilaian *team leader*.
- b. Sampel yang dipilih sebaiknya tidak terbatas pada wilayah DKI Jakarta saja, melainkan dari seluruh *region* di Indonesia. Hal ini ditujukan agar mendapatkan data lebih valid.

DAFTAR PUSTAKA

- Alipour, Mehrdad., Salehi, Mahdi. & Shahnava, Ali. 2009. A Study of on the Job Training Effectiveness: Empirical Evidence of Iran. *International journal of business and management*. Vol 4, 11.
- Armstrong, Michael. 2006. *A handbook of human resource management practice : 10th edition*. Philadelphia : Kogan Page.
- Cartwright, Roger. 2003. *Implementing training and development strategy*. Oxford: Capstone Publishing.
- Day, David.V. 2001. Leadership development : A review in context. *Leadership Quarterly*. 11(4), 581-613.
- Evers, Will. J. G., Brouwers, Andre', and Welko Tomic. 2006. A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *The Open University Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Vol. 58, No. 3, 174-182, 2006
- Gilley, Ann.et.al.2009. *The preager handbook of Human Resource management*. Westport : Preager Publishers.
- Gordon, Alexander. 2009. The importance of employee development. (<http://ezinearticles.com/?Importance-Of-EmployeeDevelopment&id=395203>)
- Gupta, Kavita., Sleezer, Catherine M., Russ-Eft, Darlene. (2007). *A Practical Guide To Needs Assessments, 2nd edition*. USA: John Wiley & Sons, Inc. Published by Pfeiffer.
- Kirkpatrick, Donald.L & Kirkpatrick, James.D. 1998. *Evaluating training program : The four level*. Berret-Koehler Publisher, Inc : San Fransisco.
- LOMA. 1998. *LOMA's competency dictionary*.
- Mathis, Robert L & John H Jackson.1999.*Human Resource Management 9ed*. South-Western Educational Publishing
- McIntosh,Noel. 1996. Why do we lecture. *JHPIEGO Strategy paper*.
- Noe, Raymond. 2007. *Employee training and development*. Singapore : McGrawHill.

- Perdue, Joe., Ninemeier, Jack.D. & Woods, Robert.H. 2002. Training methods for specific objectives : Preferences of managers in private clubs. *International journal of contemporary hospitality management*. 14,3 Page 114.
- Pettinger, Richard. 2002. *Mastering employee development*. New York : Palgrave.
- Pollitt, David. 2005. Leader training drives Honda sales. *Training & management development methods*. Vol19, Iss. 3; pg. 523.
- Rothwell, William.J & Kazanas, H.C. 2003. The strategic development of talent :A Completely Revised and Updated Second Edition of Human Resource Development: A Strategic Approach. Massachusetts : HRD Press.
- Rothwell, William.J & Kazanas, H.C. 2004. *Improving On-the-job training : How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program*. San Fransisco : Pfeiffer
- Sanghi, Seema. 2007. *The handbook of competency mapping : Understanding, designing, and implementing competency model in organization*. New Delhi : Sage Publication
- Shermon, Ganesh. 2004. *Competency Based Human Resource Management : A Strategic Resource for Competency Mapping, Assesment, and Development Centre*. Bangalore : Tata McGraw-Hill
- Spencer, Lyne.M. & Spencer, Signe.M. 1993. *Competence at work : Models for superior performance*. New York : John Wiley & Sonc, Inc.
- Tabassi, Amin Akhavan & Abu Bakar, A.H. 2009. Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management*. 27 (2009) 471-480.
- Thach, Elizabeth. 2002. The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*. 23/4 Page 205-214
- Whitmore, John. 2002. *Coaching for performance GROWing people, performance and Purpose*. London : Nicholas Brealey publishing.



Team Leader Development Program

No	Kompetensi	Recent Condition	Target condition (Level 3)	Development program & Method	Objective	Materi / Activity	PIC	jam
1	Analytical thinking	Level 1 Hal ini dikarenakan Job description sebagai ini tidak memerlukan banyak analisa	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu melihat keterkaitan antara aspek-aspek yang ada secara sederhana - Menatik kesimpulan yang tepat dari aspek-aspek tersebut - Mampu membuat beberapa alternatif solusi pemecahan masalah 	<p>Off the Job Training</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lecture - Case study 	<p>Peserta mampu memahami dan melakukan pengolahan data yang ada untuk dijadikan informasi marketing</p>	<p>Market analysis technique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisa potensi ekonomi, Sosiodemografi & Psikografik - Makna dari informasi yang didapat - Jenis data-data yang harus dimiliki <p>Mapping area technique</p> <ul style="list-style-type: none"> - How to make sales in an area 	HRD	4
2	Coaching	Level 1 Hal ini karena pada posisi sebelumnya mereka belum pernah mempunyai anak buah. Fakta yang ada adalah masih ada team leader yang ikut jualan	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan arahan yang bersifat teknis secara jelas misalkan dengan memberikan contoh perilaku nyata kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas - Memberikan umpan balik atas proses kerja yang dilakukan bawahan - Memberikan semangat, ekspektasi positif, serta reward dan punishment (material) kepada bawahan untuk termotivasi dalam bekerja 	<p>Off the Job Training</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lecture - Sharing/resilimoni dari Team Leader / SO Head yang dianggap berhasil yang dilakukan dengan media film - Role play 	<p>Peserta memahami cara memberikan coaching kepada sales serta point-point penting yang harus dilakukan dalam coaching</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengertian coaching - Teknik pemberian coaching (hal-hal yang harus ditindari dalam memberikan coaching) - Performance feedback - how to motivate salesman - Effective reward and punishment - Point-point yang harus disampaikan dalam coaching 	HRD	4

No	Kompetensi	Recent Condition	Target condition (Level 3)	Development program & Method	Objective	Materi / Activity	PIC	Jam
4	Business sense	Level 2 Mereka sudah memiliki tapi belum ada pemikiran bahwa penjualan tersebut akan mendatangkan profit atau tidak.	<ul style="list-style-type: none"> Mampu melihat kesempatan bisnis yang ada saat ini Mampu memanfaatkan peluang yang ada untuk mencapai target penjualan 	<p>Pro activity training (untuk dikaitkan dengan materi in class training pada kompetensi analytical thinking)</p> <p>Off the Job Training</p> <ul style="list-style-type: none"> Lecturo Diskusi 	<p>Peserta dapat melakukan pencarian daerah prospek yang potensial dengan mempertimbangkan aspek-aspek terkait</p> <p>Peserta memahami bagaimana menghubungkan segala sesuatu dalam melaksanakan pameran serta bagaimana melakukan evaluasi hasil pelaksanaan event</p>	<p>Dibenkan tugas untuk mengidentifikasi peluang yang ada dan bagaimana merealisasikannya</p> <p>Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi event/pameran</p>	HRD	1 minggu sebelum training
5	Teamwork	2. > karena pada saat menyelesaikan suatu pameran, diperlukan timnya > memetakan SPG. -> namun inersasi dengan kelompok sangat sedikit	<ul style="list-style-type: none"> Akif untuk mengetahui dan memahami kebutuhan kelompok Secara aktif berbagi informasi kepada kelompok untuk dapat membantu penyelesaian tugas Berkontribusi sesuai pordnya dalam menjalankan tugas dalam kelompok Melakukan koordinasi dengan pihak terkait dalam rangka penyelesaian tugas Meminta masukan dari anggota kelompok dalam memecahkan masalah yang terjadi dalam kelompok 	<p>Off the Job Training (Teambuilding activity)</p>	<p>Peserta dapat melakukan koordinasi dalam tim dalam penyelesaian tugas serta bekerjasama dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi</p>	<p>games atau activity dimana peserta dan kelompoknya diminta untuk memecahkan suatu permasalahan ataupun menyelesaikan tugas tertentu</p>	HRD	2
6	Willingness to learn	Level 2 - Mereka memiliki keinginan untuk menambah karir ke arah yang lebih tinggi tapi hanya sebatas keinginan namun tidak terbiasa untuk memperlebar wawasan yang dimiliki - Mereka solusi masalah hanya berdasarkan pengalaman sendiri / orang lain	<ul style="list-style-type: none"> Akif mencari informasi dan media untuk menambah wawasan dan pengembangan diri Memiliki target yang tinggi dalam menambah wawasan Terbuka terhadap masukan dari orang lain 	<p>On the Job training</p>	<p>Peserta memiliki keinginan untuk terus memperbaiki diri dan meningkatkan kemampuan diri</p> <p>Peserta dapat mengetahui produk competitor, pasar yang dikuasai competitor, serta peluang pasar yang baru</p>	<p>Membuat PICA</p> <p>-Market knowledge -New Product Knowledge</p>	SO Head	1 jam per bulan

No	Kompetensi	Recent Condition	Target condition (Level 3)	Development program & Method	Objective	Materi / Activity	PIC	Jam
7	Achievement orientation	Level 3 Hal ini dilaksanakan selama ini mereka sudah kerja berdasarkan target	<ul style="list-style-type: none"> Mampu menetapkan standar kerja sesuai dengan kemampuan diri Mencari Informasi serta sumber lain yang dapat membantu pencapaian standar kerja Tetap berusaha mencapai standar kerja meskipun dihadapkan pada kesulitan (beralat sehari-hari) 	Off the Job Training <ul style="list-style-type: none"> Diskusi 	Peserta dapat memotivasi diri untuk terus mencapai standar kerja	<ul style="list-style-type: none"> Sharing kisah-kisah inspirasional Berdasarkan film tertentu 	HRD	2
8	Communication	Level 3 Hal ini dikarenakan kegiatan sehari-harinya memerlukan komunikasi dengan konsumen, bagi salesman yang pernah menangani group customer pasti sudah pernah menangani presentasi	<ul style="list-style-type: none"> Menyampaikan pesan secara jelas Mendengarkan secara aktif dan mampu melihat perspektif lawan bicara dalam memberikan respon dalam situasi sehari-hari Menyetujui bahasa yang digunakan dengan karakteristik lawan bicara secara umum 	Off the Job Training <ul style="list-style-type: none"> Lecture Role play 	Mengetahui bagaimana melakukan meeting yang efektif kepada salesman dan mengetahui point-point penting yang harus diberikan dalam meeting dengan salesman Kat : Terkait juga dengan kompetensi coaching dan organizing	<ul style="list-style-type: none"> Peserta melakukan meeting kepada salesman 	cabang	2
9	Self confidence	Level 3 Walaupun mereka jarang berbicara tapi terlihat skill-nya. Namun hanya sebatas ruang lingkup kerjanya saat itu. Belum tentu ketika menjadi team leader ataupun di luar bidang kerjanya mereka dapat berbicara dengan percaya diri	<ul style="list-style-type: none"> Berani mengungkapkan pendapat serta konsisten dan menunjukkan keyakinan dalam tindakan dan perkataan Menyadari kelebihan dan kekurangan diri dan menjadikannya pertimbangan dalam menyelesaikan tugas 	On the Job training	Agar peserta memiliki keyakinan akan kemampuan dirinya dan terbiasa untuk berbicara sebagai leader	<ul style="list-style-type: none"> Peserta memberikan pengajaran kepada salesman melalui briefing dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh salesman 	cabang	6-9 bulan

No	Kompetensi	Follow up program	Objective	Time frame	pic	method of evaluation	Keterangan
1	Analytical thinking	<ul style="list-style-type: none"> On the Job training Peserta diminta mencari informasi yang terkait dengan area penjualannya dan membuat rencana penjualan 	<ul style="list-style-type: none"> Peserta mampu melakukan analisa pasar dan membuat rencana penjualan 	6-9 bulan	SO Head & Kabag. Retail	<ul style="list-style-type: none"> Performance feedback per 1 bulan dengan SO Head Performance feedback per 3 bulan dengan kabag. retail 	<p>Team leader akan mendapatkan sesi coaching setiap 1 kali per minggu selama 6-9 bulan. Tujuannya adalah agar team leader mengetahui hal-hal apa saja yang perlu ditanyakan dan dapat mencapai goal yang telah ditentukan</p>
2	Coaching	<ul style="list-style-type: none"> On the Job training Peserta diminta untuk melakukan briefing dan evaluasi kepada salesman Peserta diminta untuk membuat rencana pengembangan salesman 	<ul style="list-style-type: none"> Peserta mampu memberikan arahan dan bimbingan, evaluasi serta memotivasi salesman 	6-9 bulan	SO Head	Performance feedback per bulan (dari atasan dan bawahan)	

No	Kompetensi	Follow up program	Objective	Time frame	pic	method of evaluation	Keterangan
		<p>On the Job training</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memeriksa rencana kunjungan harian salesman 					
		<p>On the Job training</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penugasan untuk menuliskan kemajuan penjualan salesman dalam form yang disediakan 			SO Head		
		<p>On the Job training</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penugasan untuk membuat rencana kegiatan penjualan - Penugasan untuk menuliskan kelebihan dan kekurangan masing-masing salesman dan bagaimana pola supervisi yang tepat 	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta mampu memahami bagaimana memonitor proses kerja salesman serta bagaimana membenkan penugasan pada salesman 	6-9 bulan		Performance feedback per bulan dari SO Head dan salesman	
	Organizing	<p>On the Job Training</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penugasan untuk membuat database dan mengupdate database customer - Membuat rencana visit atau call kepada customer lama dan memasliikan rencana tersebut dijalankan 					
		<p>On the Job training</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membuat laporan penjualan perbulan 	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta mampu membuat laporan penjualan 				
		<p>On the Job Training</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penugasan untuk membuat rencana kerja harian salesman 	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta mampu untuk membuat rencana kerja salesman berdasarkan skala prioritas 				

No	Kompetensi	Follow up program	Objective	Time frame	pic	method of evaluation	Keterangan
1	Business sense	Coaching	Peserta mengetahui hal-hal yang harus diingalkan dalam hal mencari derah prospek yang potensial dan aspek-aspek yang perlu diperhatikan		SO Head	- Performance feedback dari SO Head perbulan	
		On the Job training - Pengusan untuk merencanakan event/pameran hingga melakukan evaluasi	Peserta dapat melakukan perencanaan dan evaluasi pelaksanaan pameran	6 bulan	SO Head	- Performance feedback dari SO Head	
2	Teamwork	On The Job Training -Peserta diminta untuk mengelola kelompoknya (salesman) dalam menyelesaikan tugas	Peserta dapat mengelola salesman dalam mencapai target yang diberikan padanya	6-9 bulan	SO Head	- Performance feedback dan atasan dan bawahan, dan rekan kerja (360 degree feedback)	
		Coaching	Peserta mengetahui hal-hal yang dapat diingatkan dalam rangka pengembangan diri	6-9 bulan	SO Head	- Performance feedback dan SO Head	
3	Willingness to learn	Independent reading Peserta akan diminta membaca bahan bacaan terkait dengan informasi pasar, produk, ataupun kompetitor untuk didiskusikan	Peserta mengetahui info terbaru mengenai pasar ataupun produk terbaru				
			Peserta mengetahui info terbaru mengenai pasar ataupun produk terbaru				

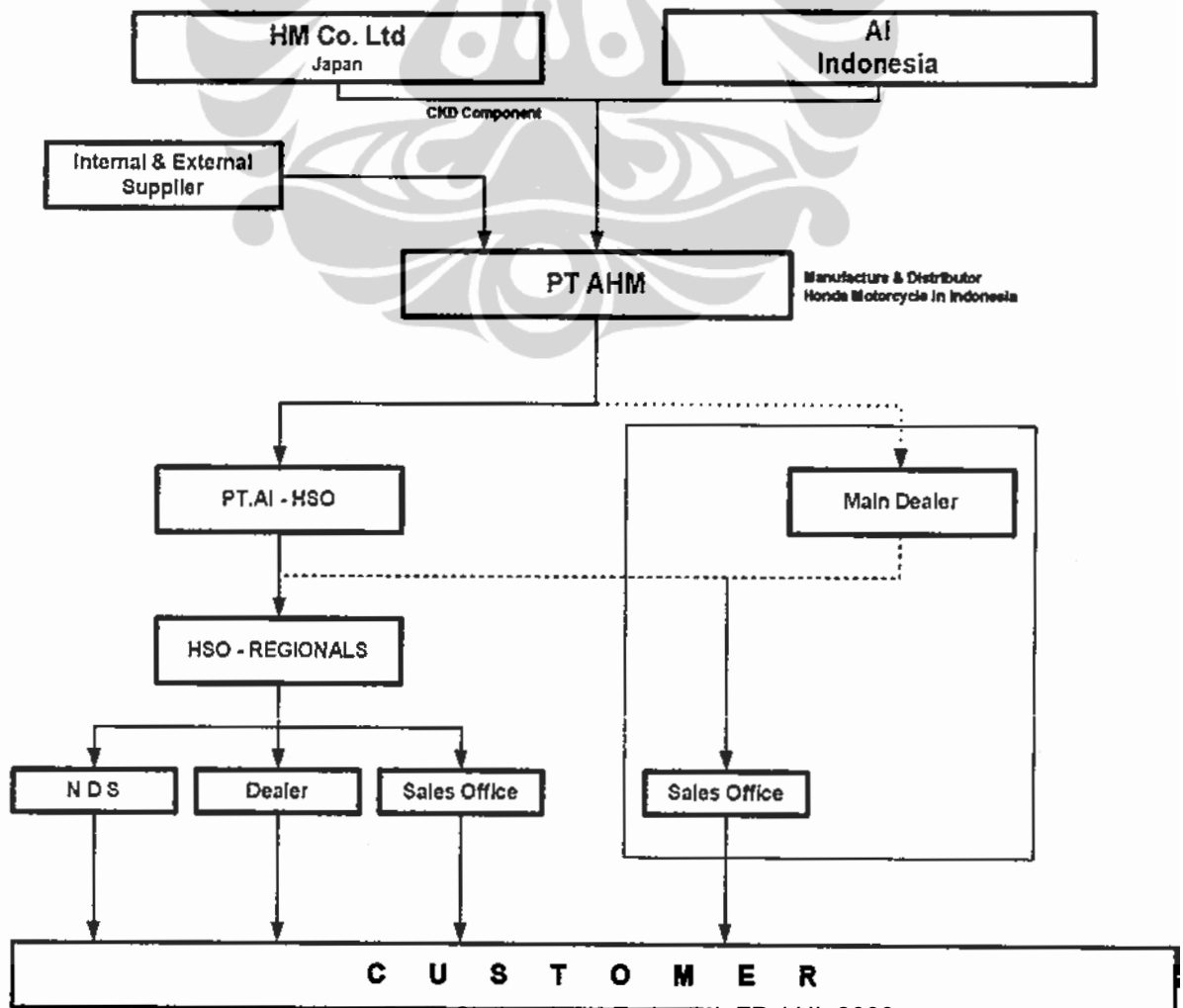
No	Kompetensi	Follow up program	Objective	Time frame	pic	method of evaluation	Keterangan
7	Achievoment orientation	Independent activity - Memberikan bahan bacaan ataupun materi dalam bentuk lain mengenai kisah-kisah inspirasional	Peserta diharapkan selalu termotivasi dalam mencapai standar kerja	6-9 bulan	SO Head	performance feedback dan SO Head	
8	Communication	On the Job Training - Peserta dilugaskan untuk melakukan meeting rutin dengan salesman	Peserta dapat menyampaikan point-point penting dalam meeting rutin salesman serta mampu menggunakan sarana meeting untuk dapat meningkatkan kinerja salesman	6-9 bulan	SO Head	Performance feedback dan SO Head dan salesman	
9	Self confidence	Coaching	Peserta mendapatkan masukan mengenai kelebihan dan kekurangannya dalam mengarahkan salesman serta bagaimana cara mengatasinya	6-9 bulan	SO Head	- Performance feedback dari atasan - Self assessment	

PROFIL PERUSAHAAN

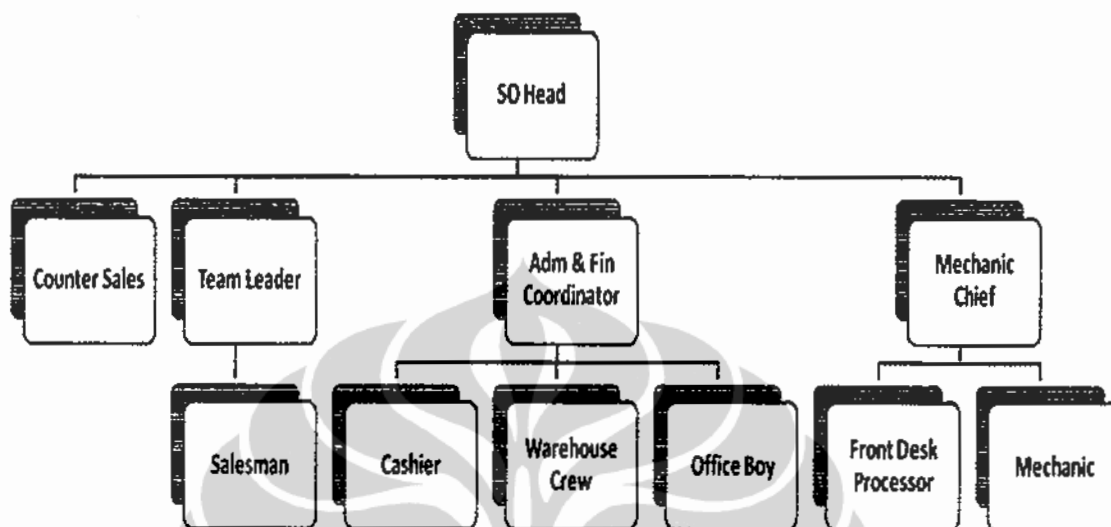
PT.HSO merupakan salah satu Corporate Operations PT AI yang bergerak di bidang distribusi dan retailer sepeda motor X. PT.HSO Didirikan pada tahun 1970. PT.HSO merupakan main dealer dan retailer sepeda motor X. Saat ini PT. HSO sudah tersebar di 11 *region* dan memiliki kurang lebih 95 *sales office*. Visi dari PT.HSO adalah *to be "The Preferred Main Dealer" And "The Robust Retailer with Best Services to Customers"*. Misi dari PT.HSO adalah *To bring more value to stakeholders and to be socially responsible and being environmentally friendly*. Adapun *core value* dari PT.HSO Adalah :

1. Business Awareness
2. Excellence Services
3. Synergetic Teamwork
4. Trustworthiness

Berikut adalah proses bisnis pada PT.HSO :



Berikut adalah struktur organisasi PT.HSO dimana terdapat posisi jabatan yang menjadi fokus dalam penyusunan program pengembangan.



**DESKRIPSI PEKERJAAN
PT. HSO**

Nama Jabatan	: Team Leader
Nama Jabatan Sesuai SAP	
Divisi / Departemen / Cabang	: Sales Office
Atasan langsung	: Sales Office Head / Sales Coordinator
Bawahan langsung	: Salesman
Jumlah Bawahan Tidak Langsung	: -

DESKRIPSI PEKERJAAN SECARA UMUM

Tugas dan Tanggungjawab Utama :

Mengkoordinir dan mensupervisi kegiatan Salesman dalam rangka mencapai produktivitas penjualan yang optimal yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

URAIAN PEKERJAAN

I AKTIVITAS	Kriteria Sukses
<p>AKTIVITAS UTAMA</p> <p>PERSIAPAN PENJUALAN</p> <p>1. Mencari dan mengelola informasi/data untuk mendapatkan daftar prospek dan daerah potensial</p> <ol style="list-style-type: none"> Melakukan pencarian informasi/data untuk mendapatkan daftar prospek dari berbagai sumber (leasing, buku kuning, dsb) atau daerah potensial (informasi masyarakat, data polreg, berita koran, dsb) Menganalisa informasi/data yg diperoleh untuk mengidentifikasi daerah / prospek yang potensial Memberikan informasi ttg daftar prospek atau daerah potensial kepada salesman Memeriksa kebenaran dan kelengkapan laporan hasil kunjungan harian salesman Mengumpulkan dan memeriksa keakuratan informasi customer data base dari salesman <p>2. Melakukan aktivitas untuk mempersiapkan penjualan</p> <ol style="list-style-type: none"> Mengarahkan dan memeriksa rencana kunjungan harian salesman Melaksanakan briefing dan rapat penjualan untuk memberikan informasi kebijakan terbaru dan berbagi informasi (sharing) kondisi pasar Memonitor dan menjaga ketersediaan alat bantu penjualan (sales kit: brosur, daftar harga, SPK, dll) Mengatur dan mencatat distribusi SPK manual kepada salesman 	<p>Target Sales Volume</p>

PROSES PENJUALAN

Melakukan aktivitas yang bertujuan untuk menjual produk kepada prospek

- a. Membantu melakukan follow up kepada prospek bila salesman mengalami kesulitan.
- b. Membantu menyusun dan mempersiapkan dokumen penawaran (termasuk membuat proposal penjualan) bila salesman mengalami kesulitan.

CLOSING

Melakukan proses administrasi penjualan yang bertujuan untuk mensahkan terjadinya penjualan

- a. Memeriksa kebenaran dan kelengkapan informasi dari PO dan atau SPK manual.
- b. Memeriksa kebenaran dan kelengkapan pengisian SPK dan dokumen penjualan.
- c. Memeriksa penggunaan dan stok SPK manual yang dipegang oleh salesman
- d. Memastikan uang tanda jadi atau uang muka diserahkan kepada kasir pada hari yang sama
- e. Memonitor dan menginformasikan perkembangan proses pengajuan kredit kepada pelanggan

TINDAK LANJUT PENJUALAN

Melakukan aktivitas tindak lanjut penjualan yang bertujuan untuk membina hubungan baik dan memberikan kepuasan kepada pelanggan

- a. Memonitor proses aplikasi kredit ke perusahaan pembiayaan dan menginformasikannya ke salesman
- b. Memastikan salesman menghubungi pelanggan secara berkala untuk menjaga hubungan baik
- c. Membantu salesman dalam menyelesaikan keluhan pelanggan

Produktivitas
Salesman

PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Melakukan aktivitas pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja salesman

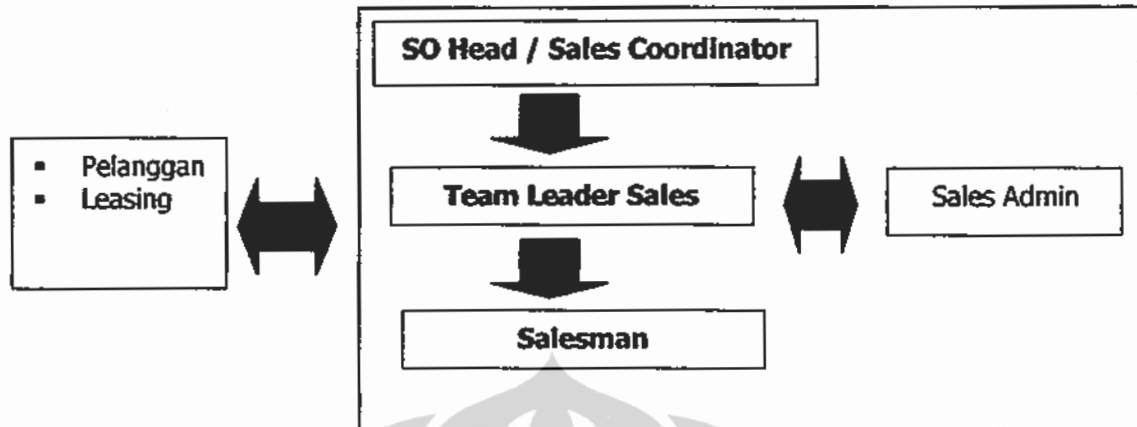
- a. Melakukan evaluasi dan umpan balik atas proses kerja salesman berdasar laporan kunjungan harian
- b. Memberikan arahan, bimbingan, dan bantuan kepada salesman dalam menjalankan proses kerja

TUGAS TAMBAHAN

1. Membantu SO Head / Sales Coordinator dalam melaksanakan event-event penjualan (moving exhibition, pameran, showroom event, presentasi penjualan grup, dll)

WEWENANG

Wewenang

SISTEM OPERASI

↔ Garis koordinasi bolak-balik, merupakan hubungan koordinasi baik dengan pihak internal maupun eksternal perusahaan

→ Garis lini, pertanggungjawaban satu arah, merupakan hubungan atasan-bawahan langsung

KONDISI LINGKUNGAN KERJA

Nyaman, sejuk dengan penerangan cukup

PERLENGKAPAN KERJA**Peralatan/perlengkapan utama :**

- Telepon
- Kendaraan bermotor

Peralatan/perlengkapan tambahan :**PERSYARATAN PEMEGANG JABATAN**

1. **Pendidikan**
SMA
Tambahan: Memiliki SIM C dan kendaraan bermotor
2. **Pengetahuan & Ketrampilan**
 - Personal Skill

Behavior Competencies Team Leader

NO.	DIMENSI KOMPETENSI	SKALA		
1	Analytical Thinking	Need Development (Skala 1)	Meet Requirement (Skala 3)	Highly Effective (Skala 5)
	Definisi : Kemampuan mengenali suatu hubungan sebab akibat / jika-mana, berdasarkan informasi-informasi faktual yang diperoleh dari berbagai sumber, serta mampu menarik kesimpulan.	- Tidak bisa melihat aspek yg terkait dg sesuatu hal / masalah yg terjadi	- Mampu melihat keterkaitan antara aspek-aspek yang ada secara sederhana	- Dapat menemukan hubungan dr beberapa aspek yg berpengaruh thd permasalahan dg pola yg sistematis dan kompleks
	1. Melihat aspek-aspek yg terkait dg permasalahan & bentuk hubungannya	- Mengambil kesimpulan serta pemecahan masalah yang kurang tepat	- Menarik kesimpulan yang tepat dari aspek-aspek tersebut	- Mengambil kesimpulan yang akurat dari data serta fakta yang bersifat kompleks
	2. Menarik kesimpulan berdasar fakta / data / pola hubungan sebab akibat yg ada	- Tidak memiliki alternatif pemecahan masalah	- Mampu membuat beberapa alternatif solusi pemecahan masalah	- Membuat alternatif solusi permasalahan serta mempertimbangkan dampak dari solusi yang akan diambil
2	Coaching	Need Development (Skala 1)	Meet Requirement (Skala 3)	Highly Effective (Skala 5)
	Definisi : Kemampuan untuk memotivasi dan mengembangkan kinerja bawahan agar dapat menyelesaikan tugasnya saat ini	- Kurang jelas dalam memberikan arahan kepada bawahan	- Memberikan arahan yang bersifat teknis secara jelas misalkan dengan memberikan contoh perilaku nyata kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas	- Memberikan arahan kepada bawahan secara berkala tidak hanya dalam rangka penyelesaian tugas tetapi juga untuk meningkatkan performa kerja individu
	1. Memberikan arahan dalam proses penyelesaian tugas	- Tidak memberikan umpan balik atas proses dan hasil kerja bawahan	- Memberikan umpan balik atas proses kerja yang dilakukan bawahan	- Memberikan tugas, umpan balik secara berkala untuk meningkatkan kemampuan bawahan secara individual serta meningkatkan performa kerja individu
	2. Memberikan bimbingan dan umpan balik dalam membantu penyelesaian tugas	- Tidak mampu memotivasi bawahan	- Memberikan semangat, ekspektasi positif, serta reward dan punishment (materil) kepada bawahan untuk termotivasi dalam bekerja	- Memberikan semangat, ekspektasi positif, serta reward dan punishment tidak hanya dalam bentuk materil untuk meningkatkan performa individu
3	Organizing	Need Development (Skala 1)	Meet Requirement (Skala 3)	Highly Effective (Skala 5)
	Definisi : Kemampuan untuk mengelola sumber daya yang ada serta melakukan pengontrolan dan monitoring dalam menyelesaikan pekerjaan guna mencapai target tertentu	- Pemahaman terhadap sumberdaya terbatas	- Memahami sumberdaya yang ada saat ini dan mengelolanya secara tepat	- Memahami sumber daya yang dimiliki saat ini serta mampu memperhitungkan sumberdaya yang dibutuhkan di masa mendatang
	1. Memahami sumberdaya yang ada	- Belum mampu mendelagasikan tugas dengan baik serta belum mampu menentukan prioritas dalam bekerja	- Mendelagasikan tugas dengan memperhatikan karakteristik bawahan dan mempertimbangkan sumberdaya lainnya serta menentukan prioritas untuk penyelesaian tugas yang ada	- Mampu mengantisipasi kebutuhan di masa mendatang sehingga dapat melihat dan mengalokasikan sumberdaya yang ada untuk pendelegasian tugas dan menentukan prioritas dalam penyelesaian tugas
	2. Mengalokasikan sumberdaya secara efisien yang meliputi : pendelegasian tugas dan setting prioritas	- Tidak mampu melakukan controlling dan monitoring atas proses kerja bawahan	- Mengontrol dan memonitor proses kerja yang sedang berlangsung dan mampu mengambil tindakan yang dibutuhkan	- Melakukan dan monitoring dan pengontrolan yang berkesinambungan sehingga sistem kerja menjadi sistematis dan terorganisir dengan baik
	3. Melakukan pengontrolan dan monitoring atas proses kerja yang dilakukan serta menindaklanjutinya			

NO	DIMIENSI KOMPETENSI	SKALA		
4	Business Sense	Need Development (Skala 1)	Meet Requirement (Skala 3)	Highly Effective (Skala 5)
	Definisi Kemampuan membaca dan memanfaatkan peluang bisnis yang ada dengan cara merealisasikannya dalam tindakan-tindakan yang bertujuan untuk menguntungkan perusahaan	- Tidak mampu mengenali peluang bisnis yang ada - Tidak mampu memanfaatkan peluang pasar yang ada	- Mampu melihat kesempatan bisnis yang ada saat ini - Mampu memanfaatkan peluang yang ada untuk mencapai target penjualan	- Melihat kesempatan dalam jangka waktu panjang untuk bisa memperluas pasar dan meningkatkan penjualan - Melakukan usaha untuk peluang di masa mendatang untuk memperluas pasar dan meningkatkan penjualan
	1. Mencari / mengenali peluang bisnis 2. Memanfaatkan peluang yg ada			
5	Teamwork	Need Development (Skala 1)	Meet Requirement (Skala 3)	Highly Effective (Skala 5)
	Definisi : Kemampuan menjalin kerjasama dalam kelompok, peka terhadap kebutuhan orang lain dan memberikan kontribusi dalam aktivitas kelompok	- Tidak menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan rekan kerja yang menjadi team kerjanya - Menyimpan informasi hanya untuk kepentingan diri sendiri - Mengganggu kinerja kelompok secara keseluruhan - Tidak melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait	- Aktif untuk mengetahui dan memahami kebutuhan kelompok - Secara aktif berbagi informasi kepada kelompok untuk dapat membantu penyelesaian tugas - Berkontribusi sesuai porsi dalam menjalankan tugas dalam kelompok - Melakukan koordinasi dengan pihak terkait dalam rangka penyelesaian tugas - Meminta masukan dari anggota kelompok dalam memecahkan masalah yang terjadi dalam kelompok	- Memahami kelemahan dan kekuatan kelompok sehingga bisa menciptakan & mempengaruhi kelompok untuk menciptakan situasi kerjasama yang baik dalam kelompok - Selalu memastikan bahwa anggota kelompok menerima informasi yang up to date - Kontribusi yang diberikan melebihi porsi yang menjadi tugasnya - Mengantisipasi pihak terkait dan melakukan koordinasi dalam mengantisipasi tugas yang akan datang - Selalu mendorong anggota kelompok untuk terlibat dalam proses penyelesaian masalah
	1. Memiliki kepekaan terhadap kondisi & kebutuhan kelompok			
	2. Berbagi informasi dengan anggota kelompok			
	3. Berkontribusi dalam penyelesaian tugas dan pemecahan masalah kelompok			
	4. Berkoordinasi dengan pihak terkait			
5. Melibatkan anggota kelompok dalam penyelesaian tugas / permasalahan				
6	Willingness to Learn	Need Development (Skala 1)	Meet Requirement (Skala 3)	Highly Effective (Skala 5)
	Definisi Kesediaan dan upaya untuk memahami dan menarapkan informasi-informasi baru, untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensinya	- Tidak melakukan usaha untuk meningkatkan wawasan dan kemampuan diri - Tidak memiliki perencanaan dan tujuan untuk pengembangan diri - Tertutup terhadap masukan dari orang lain	- Aktif mencari informasi dan media dalam rangka mengatasi persoalan yang sedang dihadapi - Menetapkan target pengembangan diri dalam rangka memperlancar pekerjaan yang ada saat ini - Terbuka terhadap masukan dari orang lain	- Selalu mencari peluang untuk bisa memperluas pengetahuan dan mengembangkan diri - Menetapkan target pengembangan diri tidak hanya sebatas pada tuntutan tugas saat ini - Aktif mencari masukan untuk untuk pengembangan diri
	1. Kesediaan untuk menambah wawasan atau meningkatkan kemampuan diri			
	2. Memiliki tujuan untuk mengembangkan diri			
3. Kesediaan untuk menerima masukan untuk pengembangan diri				

NO	DIMENSI KOMPETENSI	SKALA		
		Need Development (Skala 1)	Meet Requirement (Skala 3)	Highly Effective (Skala 5)
7	Achievement Orientation			
	Definisi : Upaya menyelesaikan tugas secara tuntas untuk mencapai standar kerja yang terbaik	- Tidak mampu menetapkan standar dalam bekerja	- Mampu menetapkan standar kerja sesuai dengan kemampuan diri	- Menetapkan standar kerja yang menantang melebihi yang seharusnya
	1. Menetapkan standar kerja	- Bekerja seadanya tanpa memiliki standar - Mudah menyerah ketika dihadapkan pada kesulitan dalam bekerja	- Mencari informasi serta sumber lain yang dapat membantu pencapaian standar kerja - Tetap berusaha mencapai standar kerja meskipun dihadapkan pada kesulitan (bersifat sehari-hari)	- Melakukan berbagai usaha untuk mencapai hasil melebihi standar yang ditetapkan - Aktif mencari jalan keluar dan mempertahankan performa kerja yang maksimal meskipun dihadapkan pada permasalahan yang belum pernah dialami sebelumnya dalam mencapai standar kerja yang ditetapkan
	2. Melakukan upaya untuk mencapai standar kerja yang telah diinginkan 3. Ketekunan dalam mencapai standar kerja yg diinginkan			
8	Communication			
	Definisi : Kemampuan untuk menerima dan memberikan informasi secara efektif	- Kurang jelas dalam menyampaikan maksud secara lisan	- Menyampaikan pesan secara jelas - Mendengarkan secara aktif dan mampu melihat perspektif lawan bicara dalam memberikan respon dalam situasi sehari-hari	- Mampu menyampaikan pesan yang kompleks secara jelas dan sistematis - Mampu mendengarkan secara aktif dan memberikan respon yang sesuai dalam situasi yang sulit
	1. Menyampaikan maksud secara lisan dengan jelas	- Tidak mampu menangkap pesan yang disampaikan oleh lawan bicara serta tidak memberikan respon yang sesuai	- Menyesuaikan bahasa yang digunakan dengan karakteristik lawan bicara secara umum	- Menggunakan berbagai metode untuk dapat menyampaikan pesan agar mudah dipahami oleh lawan bicara yang berbeda-beda (misal dengan ilustrasi)
	2. Mendengarkan secara aktif & memberikan respon yg sesuai 3. Menyesuaikan cara penyampaian maksud sesuai dg karakteristik lawan bicara	- Menggunakan bahasa ataupun metode penyampaian pesan yang sulit dimengerti oleh lawan bicara		
9	Self Confidence			
	Definisi Keyakinan akan kemampuan diri sendiri dan obyektifitas yang bersangkutan dalam menilai kemampuannya tersebut	- Tidak memiliki keberanian dan konsistensi dalam bertindak	- Berani mengungkapkan pendapat serta konsisten dan menunjukkan keyakinan dalam tindakan dan perkataan	- Menempatkan diri dalam situasi yang menantang dan menunjukkan keyakinan serta konsistensi dalam bertindak
	1. Keberanian dan konsistensi dalam bersikap dan bertindak 2. Mengakui kelebihan dan kelemahan diri secara proporsional	- Tidak menyadari kelebihan dan kekurangan diri	- Menyadari kelebihan dan kekurangan diri dan menjadikannya pertimbangan dalam menyelesaikan tugas	- Menggunakan kelebihan dirinya untuk bisa meningkatkan performa kerja serta menemukan cara untuk mengatasi kelemahannya dalam bekerja

Pedoman Wawancara

JOB HOLDER

BEI :

1. **Introduction and explanation** -> tujuan dari wawancara ini adalah untuk mengetahui tugas dan tanggung jawab sebagai seorang team leader serta pengalaman yang Anda anggap berhasil & kurang berhasil sebagai team leader. Selain itu juga ingin tahu kira-kira hal apa saja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas Anda secara efektif.
2. **Tanggung jawab pekerjaan**
 - Apa tugas yang sehari-hari yang biasa Anda lakukan ?
 - Tugas apa yang terkadang dilakukan di luar tugas rutin Anda ?
 - Wewenang apa saja yang masih dalam tanggung jawab Anda ?
 - Dengan pihak siapa saja Anda berhubungan terkait dengan tugas Anda (internal & eksternal) ? Dalam hal apa ?
 - Hasil apa yang diharapkan dalam posisi Anda ? Bagaimana Anda mencapai hasil tersebut ? (STAR)
3. **Behavioral event**
 - Masalah apa saja yang ditemui dalam menjalankan tugas ? Apa yang Anda lakukan untuk mengatasinya ?(STAR)
 - Hal apa yang menurut Anda paling sulit dalam menjalankan tugas Anda? Bisa dijelaskan alasannya ? Bagaimana Anda mengatasinya ? (STAR)
 - Kejadian apa yang menurut Anda paling berhasil yang pernah Anda lakukan selama menjadi team leader ? jelaskan !
 - Apa yang membuatnya berhasil ?
 - Kejadian apa yang menurut Anda paling berhasil yang pernah Anda lakukan selama menjadi team leader ? jelaskan !
 - Apa yang membuatnya berhasil ?
 - Kejadian apa yang menurut Anda tidak berhasil yang pernah Anda alami selama menjadi team leader ? jelaskan !
 - Apa yang membuatnya tidak berhasil?

4. Karakteristik yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas

- Hal apa saja (kemampuan, pengetahuan, karakteristik pribadi) yang dibutuhkan untuk menjadi seorang team leader ? Sejah apa kemampuan tersebut dibutuhkan ? Digunakan dalam konteks apa ?

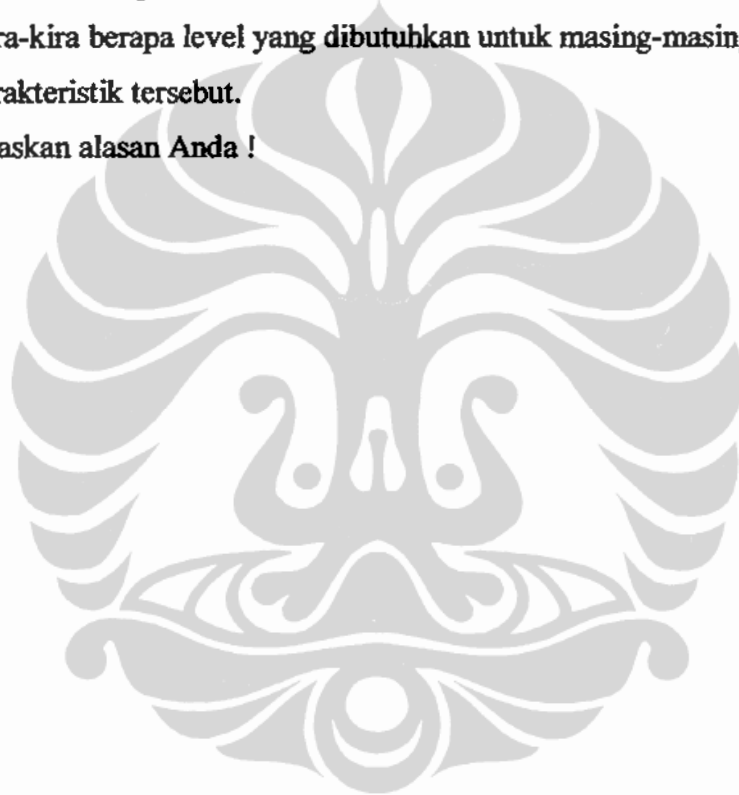
5. Kesimpulan

OWNER

1. Tujuan adanya posisi ini ? Mengapa ?
2. Kontribusi dan dampak posisi ini terhadap organisasi ?
3. Reporting line-nya ?
4. Apa tanggung jawab utama dalam posisi team leader ? Serta apa indikator keberhasilannya (KPI)?
5. Apa saja tugas-tugas yang harus dikerjakan team leader ?
6. Hasil apa yang diharapkan pada posisi ini ?
7. Kepada siapa ia akan melaporkan tugas?
8. Kemampuan apa saja yang dibutuhkan oleh semua team leader ? Bisa dijelaskan alasannya ?
9. Pengetahuan apa saja yang dibutuhkan oleh semua team leader ? Bisa dijelaskan alasannya ?
10. Karakteristik pribadi yang seperti apa yang dibutuhkan untuk menjadi seorang team leader ? Bisa dijelaskan alasannya ?
11. Pada tiap kemampuan, pengetahuan, karakteristik pribadi, kira-kira pada level berapa (1-5) minimal dibutuhkan untuk menjadi team leader ?
12. Hal apa yang membedakan antara team leader yang sukses dan team leader pada umumnya (Superior dan average) ? Dari segi kemampuan, pengetahuan, dan karakteristik pribadi ? Hal apa yang mendasari pernyataan Anda ?

PEDOMAN FGD

1. Tolong jelaskan maksud dari masing-masing tugas Anda (ditunjuk Job Descnya).
2. Dari masing-masing tugas ini (ditunjuk jobdesc-nya) kira-kira hal apa saja yang dibutuhkan agar dapat melaksanakan tugas tersebut dengan efektif ?
3. Jelaskan alasan Anda !
4. Pada situasi apa hal tersebut akan digunakan ?
5. Kira-kira berapa level yang dibutuhkan untuk masing-masing skill ataupun karakteristik tersebut.
6. Jelaskan alasan Anda !



Lampiran 7. Time Plan

Bulan	Juli					Agustus				September				Oktober				November				Desember			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Minggu																									
Menentukan jadwal interview dan menentukan best performer																									
Melaksanakan interview sampel (max 3 sampel) hingga tanggal 10																									
Melaksanakan FGD																									
Analisa hasil wawancara + Analisa evidence (dari tanggal 13																									
Membuat draft model kompetensi																									
Break (Magang)																									
validasi model kompetensi																									
Penentuan aktual level team leader																									
Menyusun Program Pengembangan																									

Lampiran 8. Saran Evaluasi Hasil Pengembangan

Irianto (2001) menyatakan bahwa organisasi dapat memperoleh hasil evaluasi yang valid jika tehnik yang digunakan sesuai dengan tujuan. Berikut adalah tehnik evaluasi yang dapat digunakan pada masing-masing cakupan pelatihan.

No	Cakupan Evaluasi Pelatihan	Teknik yang dapat digunakan
A. Dalam Program Pelatihan		
1	Kualitas pengalaman peserta	<ul style="list-style-type: none"> • Form reaksi selama atau di akhir program • Diskusi kelompok • Komentar individual terstruktur/tidak terstruktur
2	Umpan balik peserta	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran terprogram • Audio/video recording • Kuesioner <i>attitude</i> • Tes objektif untuk pengetahuan, ketrampilan dan sikap. • Observasi mutual
3.	Pengukuran pembelajaran atau perubahan perilaku	<ul style="list-style-type: none"> • Pre/Post test untuk pengetahuan, ketrampilan dan sikap • Essai/naratif • Ujian lisan • Self-analysis
4.	Umpan balik pelatih	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil tes • Session reaction scale • Catatan reaksi • Observasi oleh pelatih • Wawancara
B. Dalam Pekerjaan, Setelah Pelatihan		
1.	Relevansi tujuan pembelajaran dengan kebutuhan	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja • Kuesioner

		<ul style="list-style-type: none"> • Reassess original needs • Rencana tindakan
2	Pengukuran penggunaan pembelajaram atau perubahan perilaku ditempat kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Pre/post-work activity atau contoh kualitas • Observasi • Critical incident • Self-appraisal • Wawancara dengan manajer/supervisor
3.	Umpan balik pelatih mengenai strategi/metode pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> • Data dari umpan balik dan wawancara • Analisis komparatif efektifitas biaya
4.	Studi faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan pembelajaram di tempat kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Data dari pengukuran penggunaan pembelajaram atau perubahan perilaku di tempat kerja dan wawancara.
5.	Studi pembelajaram dan pengembangan individual	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara • Observasi peserta • Self-analysis
C. Efektivitas Organisasi		
1.	Pengukuran perubahan tentang indikator kinerja organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Statistik, misalnya keluaran penggunaan waktu, kecelakaan kerja, kontrol kualitas, keluhan, kepuasan pelanggan, biaya unit kerja, data keuangan, <i>turnover</i>.
2.	Pengukuran <i>trainee implementation of individual action plans</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ulasan kemajuan dalam implementasi (balik ulasan kelompok maupun individual). • Form data pengukuran penggunaan hasil pembelajaram

		<p>atau perubahan</p> <ul style="list-style-type: none"> • perilaku ditambah wawancara.
3.	Efektivitas biaya pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> • Perhitungan biaya aktual • Analisis <i>cost-benefit</i> • Analisis <i>cost-utility</i> • <i>Absence of problem indicator</i>
4.	kesesuaian antara kebijakan organisasi dengan kebijakan pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> • wawancara • analisis isi (<i>content analysis</i>) kebijakan organisasi
C. Nilai-nilai Kultural dan Sosial		
1.	Kontribusi pelatihan pada ekonomi sosial	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis <i>cost-benefit</i>
2.	Pengukuran <i>social-cost</i> dan <i>benefit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis <i>cost-benefit</i> • Analisis nilai (<i>value analysis</i>) • Pengukuran <i>multiattribute utility</i>
3.	<i>Asset value of employees</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Human resources accounting</i>
4.	Klarifikasi konsep nilai individual	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Value relevation technique</i>, misalnya deskripsi, <i>focusing</i>, dan konfrontasi
5.	Evaluasi tentang etika, filosofi atau rasionalitas politis sesuatu	<ul style="list-style-type: none"> • Survey sikap • <i>Value relevation technique</i> pelatihan • Indikator statistik perubahan sosial