

## Upaya Peningkatan Kinerja SDM Pada Organisasi Pemuda Internasional (AIESEC UNJ)

Muhammad Ali Ramadhan<sup>1✉</sup>, Robinson Situmorang<sup>2</sup>, Cecep Kustandi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia.

<sup>2</sup> Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia.

<sup>3</sup> Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia.

DOI: <https://doi.org/10.21009/JPI.012.03>

### Article History

Received : 2018/08

Accepted : 2018/08

Published : 2018/08

### Keywords

Analisis Kebutuhan;  
Peningkatan Kinerja;  
Kinerja SDM;  
Kesenjangan Kinerja;  
Solusi Instruksional;  
Solusi Non-  
Instruksional

### Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja departemen talent management di AIESEC Universitas Negeri Jakarta. Model yang digunakan pada penelitian ini adalah model 3 Fase *Needs Assessment* oleh Witkins dan Altschuld. Pada setiap fasenya terdapat tahapan yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Tahapan tersebut adalah mengkaji ruang lingkup penelitian dan isu utama permasalahan kinerja, menentukan kondisi kinerja ideal, mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi ideal dan aktual, menentukan kebutuhan kinerja, menelusuri faktor penyebab munculnya kebutuhan tersebut, dan merekomendasikan sejumlah alternatif solusi. Instrumen penelitian yang digunakan diantaranya angket, wawancara, dan dokumentasi. Informan pada penelitian ini 1 kepala departemen, 2 kepala divisi, 8 staff, 1 validator, dan 2 ahli materi. Hasil dari penelitian ini adalah dari sepuluh aspek yang sesuai dengan indikator kinerja terkait pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaannya, hanya ada empat aspek yang dinyatakan ideal. Selain aspek tersebut memiliki kesenjangan, sehingga memunculkan kebutuhan kinerja yang diberikan alternatif rekomendasi solusi.

### Abstract

This research aimed to analyze the needs that required in order to improve the performance of talent management department in AIESEC Universitas Negeri Jakarta. The model used is 3 phases *Needs Assessment* by Witkins and Altschuld. On each phases, there are some steps adjusted with the research purpose. The steps are reviewing the scope of research and main issue of performance problem, determining the ideal performance condition, identifying the gaps between ideal and actual condition, determining the performance needs, exploring the causes, and proposing alternative recommended solutions. The Instruments used are survey, interview, and documentation. The Informants consist of 1 department head, 2 divisions head, 8 staffs, 1 validator, and 2 expert matters. The result is, out of ten aspects, only four aspects are stated to be ideal related to the task and function implementation. Anything apart of that has gaps, resulting in performance needs that require to be addressed.

✉ Corresponding author : Muhammad Ali Ramadhan  
Adress: Universitas Negeri Jakarta  
Jakarta, 13220  
E-mail: [rmdhn.ali@gmail.com](mailto:rmdhn.ali@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Menurut Nuzulul (2013) Organisasi yang sukses adalah organisasi yang dalam jangka panjang secara efektif mampu menyediakan, mengembangkan, dan mengatur sumber daya serta kemampuannya sebagai keuntungan yang kompetitif. Di dalam suatu organisasi terdapat departemen atau bagian yang memiliki peran dan fungsinya masing-masing dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Dalam rangka menciptakan produktivitas kerja yang baik dan pencapaian tujuan dari organisasi. Perlu disadari bahwa penunjang kompetensi bagi setiap individu menjadi hal yang sangat penting. Menurut Monica (2015) Kompetensi yang dimiliki seseorang sangatlah berpengaruh terhadap kinerjanya dalam menjalankan tugas dan fungsi pekerjaannya. Guna menciptakan level kinerja yang sesuai dengan standar yang dimiliki oleh setiap organisasi, tiap individu yang ada di dalamnya perlu memiliki kompetensi yang sesuai terkait dengan peranannya di dalam sebuah organisasi.

Departemen Talent Management mengemban tugas yang amat penting dalam suatu unit yang terdapat di organisasi AIESEC (*Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales*). Hal ini dilihat dari peranan dan fungsinya dalam mencari, menjaga dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada di organisasi tersebut. Menurut Kingsmill dalam (Nuzulul, 2013) Cara organisasi mengatur, merekrut, mempertahankan, melatih, dan mengembangkan karyawannya merupakan cara memandang manusia sebagai aset bisnis yang penting dan berharga yang menjadi penentu kelangsungan hidup suatu organisasi. Departemen ini memiliki andil yang besar

terhadap kualitas sumber daya manusia seperti apa yang akan menjadi roda penggerak dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Berangkat dari pentingnya peranan departemen tersebut, perlu disadari bahwa kompetensi profesional dari setiap individu yang berada di dalamnya haruslah memenuhi standar yang sangat baik. Namun, pada kenyataannya masih terdapat beberapa kendala terkait pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaannya yang dikeluhkan akibat kurangnya kompetensi yang menunjang dari setiap individu yang terdapat di dalam departemen talent management, sehingga hal ini menyebabkan kinerja dari departemen tersebut tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, juga dijadikan sebagai tolak ukur ketercapaian tujuan dari organisasi. Hal tersebut dapat terlihat melalui laporan internal terkait pencapaian kinerja dari departemen talent management AIESEC UNJ

**Tabel 1** *Measurement of Success Departemen Talent Management AIESEC in UNJ*

Measurement of Success (MoS)	Target	Achieve	Gap
Productivity	0,5	0,1	0,4
NPS (Net Promotor Score)	75	54	21
RR (Retention Rate)	90%	79,2%	10,8%

Melalui data tersebut, pihak terkait merasa perlu adanya upaya peningkatan

kinerja yang amat penting dilakukan untuk setiap individu yang berada di departemen tersebut. Di sinilah peneliti merasa bahwa kegiatan analisis kebutuhan diperlukan untuk menyelesaikan masalah kinerja yang terjadi melalui serangkaian proses yang sistemik dan sistematis dalam rangka meningkatkan kinerja departemen talent management AIESEC UNJ.

Menurut Dewi Salma (2012) terkait definisi Teknologi Pendidikan, dalam memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja melalui penciptaan, penggunaan dan pengelolaan proses dan sumber teknologi yang tepat. Berdasarkan proses *creating* atau penciptaan, suatu kebutuhan menjadi tolak ukur dalam menghasilkan suatu produk atau program yang sesuai dengan kondisi dan tujuan yang hendak dicapai. Sehingga apa yang dihasilkan dapat membantu mengatasi berbagai kesenjangan atau masalah yang terjadi. Oleh karena itu, hubungan teknologi pendidikan dengan analisis kebutuhan menjadi satu kesatuan yang tidak dapat terpisahkan.

Menurut Kaufman (dalam Rita C Richey, 2013) pandangannya mengenai analisis kebutuhan merupakan serangkaian kegiatan yang dapat membantu untuk mengidentifikasi kondisi kinerja aktual dan ideal, melihat kesenjangan di antara dua kondisi tersebut dan menentukan prioritas kebutuhan organisasi untuk menyelesaikan kesenjangan yang terjadi. Selain itu untuk memperkuat konsep dari analisis kebutuhan melalui pernyataan yang diungkapkan Rita C. Richey (2013), yang mengungkapkan bahwa analisis kebutuhan menyediakan data mengenai faktor-faktor penyebab atas kesenjangan-kesenjangan yang muncul, oleh karena itu masukan mengenai alternatif solusi harus dipertimbangkan untuk menyelesaikan kesenjangan-kesenjangan yang ada.

Sebagai salah satu bagian dari Teknologi Pendidikan, Teknologi Kinerja Manusia atau *Human Performance Technology* memiliki peran yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Menurut James A pershing (2006) pandangannya mengenai teknologi kinerja yang menyatakan bahwa studi dan praktik etis dalam meningkatkan produktivitas di sebuah organisasi dengan merancang dan mengembangkan intervensi yang efektif yang berorientasi pada hasil, komprehensif, dan sistemik.

Upaya peningkatan kinerja SDM dalam teknologi kinerja manusia dapat dilakukan

dengan berbagai cara yakni dengan menentukan intervensi yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi di lapangan dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kinerja manusia agar mencapai tujuan dari suatu organisasi. Menurut Robert A. Raiser (2007) sesuai dengan model *Human Performance Technology* (HPT) di dalamnya terdapat beberapa macam intervensi kinerja yang dapat digunakan sebagai upaya mendapatkan solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah kinerja. Intervensi kinerja tersebut ialah pendidikan dan pelatihan, bantuan kerja (*job aids*), sistem pendukung kinerja elektronik, pengembangan karir, *coaching*, perubahan budaya organisasi, organisasi belajar, kesehatan fisik, sistem informasi, *team-building*, kompensasi (gaji), *knowledge management*, dokumentasi spesifikasi pekerjaan, dan lain sebagainya.

Teknologi kinerja manusia menganalisis masalah kinerja secara sistematis, kemudian menentukan intervensi kinerja yang tepat dan diberikan kepada sumber daya manusia sebagai suatu solusi atas permasalahan kinerja yang dihadapi. Pemilihan jenis solusi akan menyesuaikan dengan prioritas kebutuhan berdasarkan hasil kegiatan analisis kebutuhan yang dilakukan.

Berdasarkan pemaparan masalah dan teori di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Analisis Kebutuhan Untuk Peningkatan Kinerja Departemen Talent Management di AIESEC Universitas Negeri Jakarta” yang merupakan suatu rangkaian kegiatan atau proses yang dilakukan dengan mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi kinerja ideal dan aktual yang kemudian akan menimbulkan berbagai kebutuhan kinerja berdasarkan prioritas kesenjangan dengan menelusuri faktor penyebab timbulnya kebutuhan tersebut hingga sampai pada penentuan sejumlah alternatif rekomendasi solusi yang dapat dimanfaatkan dalam rangka meningkatkan kinerja dari departemen talent management AIESEC UNJ.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dalam skala kecil, yakni di organisasi AIESEC Universitas Negeri Jakarta. Durasi penelitian dilakukan kurang lebih 6 bulan dimulai dari Oktober 2017 hingga Mei 2018. Informan pada penelitian ini adalah 1 kepala departemen, 2 kepala divisi, 8 staff, 1 validator,

dan 2 ahli materi. Teknik penggalian data dilakukan dengan kuesioner angket, wawancara, dan dokumen internal yang dimiliki organisasi.

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan instrumen berupa kuesioner angket kepada seluruh staff departemen talent management yang berisi aspek-aspek dari uraian pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaan berdasarkan indikator kinerja yang dimiliki oleh departemen terkait. Peneliti juga melakukan wawancara dengan setiap kepala divisi untuk melihat sudut pandang atasan terkait pelaksanaan pekerjaan para staffnya. Selain itu wawancara juga dilakukan dengan beberapa staff guna menggali informasi lebih dalam untuk mencari tahu penyebab munculnya kesenjangan/kebutuhan. Peneliti juga meninjau beberapa dokumen internal dari departemen terkait saat melakukan studi pendahuluan dan selama penelitian berlangsung mengenai segala hal yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaan yang terdapat di dalam departemen talent management.

Pelaksanaan uji keabsahan data dilakukan melalui uji kredibilitas. Uji kredibilitas yang dimaksud yakni dengan triangulasi data. Menurut Sugiyono (2008) Triangulasi data merupakan pengecekan data dari berbagai sumber dengan bermacam cara dan waktu. Triangulasi data yang dipilih oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu triangulasi data secara teknik dan sumber.

Tahap awal dalam analisis data dilakukan dengan mengolah data premier yang didapat melalui penyebaran angket. Setelah data angket diolah dan dideskripsikan, selanjutnya akan diperkuat dengan data dan informasi yang didapatkan melalui wawancara.

Prosedur kegiatan analisis kebutuhan yang digunakan dalam penelitian ini berlandaskan atas 3 fase dari model *Needs Assessment* oleh Witkins & Altschuld yang terdiri atas tiga fase utama yakni Preassessment, Assessment, dan Postassessment (Ryan Watkins, 2012), yang kemudian disesuaikan dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Selanjutnya hasil penelitian dijabarkan berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan pada penelitian ini. Berikut

penjabaran hasil dari data yang diperoleh dalam kegiatan analisis kebutuhan, sebagai berikut.

### A. Peninjauan terhadap ruang lingkup penelitian dan isu utama permasalahan kinerja.

Secara garis besar, tahapan awal ini merupakan salah satu langkah yang terdapat dalam model 3 Fase *Needs Assessment* oleh Witkins & Altschuld, khususnya pada fase preassessment. Fase ini disebut sebagai tahap persiapan yang merupakan fase di mana dilakukannya peninjauan sebelum kegiatan analisis kebutuhan dilaksanakan. Langkah awal yang dilakukan peneliti yaitu dengan mewawancarai beberapa pihak terkait yang bertujuan untuk menentukan cakupan ruang lingkup penelitian yang hendak diteliti serta mengkaji isu utama permasalahan kinerja yang sedang terjadi pada lingkup penelitian yang telah ditentukan.

Kondisi aktual yang terjadi pada departemen terkait mencerminkan bahwa ada perbedaan dengan kondisi yang diharapkan atau kondisi ideal. Hal ini dapat terlihat dari pencapaian hasil kerja dari departemen talent management yang diketahui belum sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga melalui data dan informasi yang diperoleh pada tahapan ini fokus penelitian dilakukan pada dua divisi yang terdapat di departemen talent management yakni divisi capacity coordinator dan learning & development. Dengan alasan ketiga aspek pencapaian kinerja dari departemen talent management (Tabel 1) yang digambarkan melalui angka capaian *productivity*, *net promotor score*, dan *retention rate* dipengaruhi oleh hasil kerja dari kedua divisi tersebut, sebab dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaannya, kedua divisi tersebut menjadi bagian integral dari departemen tersebut karena mereka saling mempengaruhi satu sama lain.

Secara lebih luas lagi pencapaian kinerja dari departemen talent management akan berpengaruh terhadap ketercapaian tujuan dari organisasi. Sebab, departemen ini menjadi bagian paling terpenting yang dimiliki oleh organisasi dalam memaksimalkan *intangible asset* dalam hal ini sumber daya manusia yang menjadi roda

penggerak terkait *sustainability* organisasi dalam menghadapi perubahan dan persaingan bisnis yang terjadi saat ini.

Selanjutnya peneliti melakukan pengkajian terhadap kedua divisi sebagai ruang lingkup penelitian yang telah ditentukan. Kondisi yang terjadi dilapangan terlihat bahwa, masih terdapat kendala yang dihadapi terkait pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaannya. Hal ini terkait dengan pemahaman uraian tugas pekerjaan, kompetensi yang dirasa kurang memumpuni dalam menjalankan tugas operasional pekerjaannya, serta faktor lain yang mempengaruhi kinerjanya selama ini baik secara internal maupun eksternal.

Masalah-masalah tersebut menyebabkan pelaksanaan pekerjaan yang terdapat di departemen ini menjadi terkendala sehingga mempengaruhi hasil kerja yang diharapkan. Sehingga dapat diputuskan bahwa masalah yang terjadi pada lingkup penelitian tersebut, membutuhkan upaya tindak lanjut terkait peningkatan kinerja yang dibutuhkan pihak terkait. Hal ini sesuai dengan pembatasan masalah yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu menentukan sejumlah alternatif rekomendasi solusi yang dapat dimanfaatkan dalam rangka meningkatkan kinerja dari departemen Talent Management AIESEC Universitas Negeri Jakarta.

**B. Gambaran kondisi kinerja ideal terkait pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaan.**

Menyusun gambaran kondisi kinerja ideal pada penelitian ini dilakukan dengan mengkaji dokumen internal yang dimiliki berupa indikator kinerja dari departemen talent management yang didukung dengan standar operasional prosedur terkait dengan keberlangsungan pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaannya. Selanjutnya kedua dokumen tersebut dielaborasi oleh peneliti dengan didampingi oleh masing-masing kepala divisi yang kemudian diuraikan sebagai gambaran kondisi kinerja ideal dari departemen talent management terkait pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaannya.

Berikut merupakan gambaran kondisi kinerja ideal; (1) Pembuatan talent planning

& pipeline, (2) Perencanaan pelaksanaan rekrutmen, (3) Penyeleksian kelengkapan berkas pendaftar, (4) Pelaksanaan FGD (*Focus Group Discussion*), (5) Pelaksanaan Interview, (6) Penyelenggaraan kegiatan probation, (7) Penyusunan rencana kerja dan program internal, (8) Penyelenggaraan program pelatihan, (9) Pelaksanaan monitoring performa talent, (10) Pelaksanaan budaya kerja organisasi.

Kemudian gambaran tersebut digunakan sebagai landasan dalam menyusun instrumen yang akan digunakan dalam melakukan serangkaian kegiatan analisis kebutuhan pada fase assessment dalam rangka mengumpulkan data terkait kondisi kinerja aktual yang terjadi di lapangan.

Setelah seluruh instrumen disusun dan dikembangkan berdasarkan kisi-kisi yang ada. Sebelum dilakukannya kegiatan turun lapangan untuk mencari dan mendapatkan data yang dibutuhkan. Peneliti melakukan validasi dengan berbagai ahli yang berbeda bidang. Berikut merupakan hasil validasi instrumen yang dilakukan oleh satu orang validator internal, sebagai berikut:

**Tabel 2 Hasil Validasi Instrumen**

No.	Expert Review Ahli Instrumen
1	Instrumen telah validasi dua kali dan sudah dilakukan perbaikan
2	Instrumen yang ada sudah mencukupi
3	Instrumen dapat digunakan untuk turun lapangan

Beserta hasil uji materi dari internal departemen talent management terkait pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaan departemen talent management AIESEC UNJ.

**Tabel 3 Hasil Uji Materi**

No.	Expert Review Ahli Departemen Talent Management
1	Penjabaran dari uraian pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaan yang ada di departemen talent management sudah memadai dan dijabarkan secara jelas dan rinci
2	Instrumen menggambarkan kondisi kinerja ideal terkait pelaksanaan tugas operasional pekerjaan yang ada di departemen talent management

### 3 Instrumen dapat digunakan untuk kepentingan pengambilan data

Setelah dilakukan review oleh dua orang ahli yang berbeda bidang selanjutnya masukan atau catatan yang diperoleh oleh kedua ahli tersebut ditindaklanjuti oleh peneliti sebagai perbaikan pada instrumen. Setelah dilakukan perbaikan pada beberapa hal kemudian dihasilkan instrumen angket dan wawancara yang siap digunakan untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Instrumen yang dikembangkan pada tahap preassessment ini digunakan sebagai sarana yang akan membantu dan mengarahkan peneliti dalam melakukan serangkaian kegiatan analisis kebutuhan pada tahap assessment.

#### C. Kesenjangan kinerja antara kondisi ideal dan aktual

Selanjutnya kesenjangan yang terlihat kemudian diidentifikasi dan dijelaskan pada setiap aspek yang dikaitkan dengan masing-masing indikatornya, sebagai berikut:

##### 1) Pembuatan talent planning & pipeline

Berdasarkan data yang telah diperoleh pada aspek ini, menunjukkan bahwa hampir semua staff sudah menjalankan tugas operasional pekerjaan tersebut dengan baik. Terlihat dari tidak adanya kesenjangan yang cukup berarti antara kondisi ideal dan aktual yang terjadi terkait pelaksanaan pekerjaan di setiap indikatornya. Mulai dari menyiapkan data mengenai kebutuhan SDM yang dibutuhkan pada tiap departemen, mengkoordinasikan kriteria talent yang diperlukan, meninjau kembali database yang ada, mengkoordinasi kebutuhan organisasi dengan pemenuhan talent, serta menyusun hasil talent planning dan pipeline, yang mana secara keseluruhan pelaksanaannya sudah dilakukan dengan baik.

##### 2) Perencanaan pelaksanaan rekrutmen

Dilihat secara keseluruhan pada aspek perencanaan pelaksanaan rekrutmen terdapat kesenjangan antara kondisi ideal dengan kondisi yang terjadi di lapangan di beberapa indikator dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Kesenjangan terjadi pada hampir sebagian kecil staff dalam mempersiapkan keperluan yang dibutuhkan pada proses rekrutmen. Hal tersebut dapat terlihat masih ada beberapa staffnya yang tidak terampil dalam membuat poster dan juga menyediakan sosial media yang tepat untuk keperluan pelaksanaan rekrutmen. Berdasarkan data yang diperoleh kesenjangan tersebut bukan merupakan kesenjangan yang dapat menghambat pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaan yang ada di departemen talent management. Pihak terkait juga menyebutkan bahwa penanggulangan atas kesenjangan tersebut masih dapat diatasi dengan segera.

##### 3) Penyeleksian kelengkapan berkas pendaftar

Secara keseluruhan pada aspek penyeleksian kelengkapan berkas pendaftar pada proses rekrutmen terlihat adanya kesenjangan antara kondisi ideal dengan kondisi yang terjadi di lapangan pada beberapa indikator yang cukup berarti dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Kesenjangan terjadi pada sebagian kecil staff saat menjalankan tugasnya dalam menyortir pendaftar yang sudah sesuai dengan ketentuan dan juga mengelompokkan calon kandidat sesuai dengan peminatan. Hal ini cukup dirasa menjadi penghambat dalam melakukan pekerjaan selanjutnya jika sebagian kecil staff tidak menjalankan tugas-tugasnya tersebut dengan benar.

Selanjutnya, terlihat adanya kesenjangan yang relatif besar antara kondisi ideal dan aktual yang dapat dijumpai pada hampir semua staff yang masih belum terampil dalam mengecek kelengkapan berkas pendaftar dan menyeleksi calon kandidat terpilih dengan tepat dan benar. Dapat terlihat adanya kendala dalam menscreening CV dan aplikasi booklet dengan benar. Sehingga hal ini menjadi hambatan dalam menentukan pendaftar mana saja yang dinyatakan layak untuk mengikuti tahapan berikutnya, ketika salah dalam memilih calon kandidat yang tepat akan berpengaruh terhadap kualitas calon

kandidat terpilih yang tidak sesuai dengan harapan.

4) Pelaksanaan FGD (Focus Group Discussion)

Aspek pelaksanaan focus group discussion terlihat adanya kesenjangan antara kondisi ideal dan aktual pada beberapa indikator yang relatif cukup besar dan menjadi penghambat dalam melaksanakan pekerjaan lainnya.

Kesenjangan tersebut terjadi karena sebagian besar staff tidak kompeten dalam mengeksekusi pelaksanaan FGD seperti yang terlihat dari sebgaiian staff belum memahami alur dan ketentuan FGD yang harus dijelaskan kepada assesor maupun peserta, lalu belum terampilnya staff dalam menyiapkan keperluan FGD seperti case study yang tidak tepat untuk digunakan. Meskipun pada indikator mempersiapkan seluruh perlengkapan untuk kepentingan FGD kesenjangan terjadi relatif kecil. Selain itu juga, sebagian staff kurang terampil dan memahami tentang bagaimana merekap penilaian yang diberikan dari tiap assessor dan meminta feedback atas penilaian tersebut dengan baik dan benar.

5) Pelaksanaan Interview

Secara keseluruhan pada aspek pelaksanaan interview yang menjadi salah satu rangkaian terpenting pada proses rekrutmen terlihat adanya kesenjangan antara kondisi ideal dengan kondisi yang terjadi di lapangan pada beberapa indikator yang sangat berarti dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Kesenjangan terjadi karena hampir semua staff tidak kompeten dalam merancang dan mengeksekusi pelaksanaan interview dengan baik, dapat terlihat bahwa semua staff belum memahami konsep dari penentuan standar kriteria pelaksanaan interview yang baik dan benar, ketidakterampilan staff dalam memberikan penjelasan mengenai alur interview dan penilaian bagi assessor dengan benar, serta sebagian besar staff belum mengelompokkan peserta saat interview berlangsung sesuai dengan peminatannya. Selain itu, semua staff

juga tidak merekap hasil penilaian dari setiap assessor dengan benar yang menimbulkan kesenjangan relatif besar saat menentukan hasil akhir peserta terpilih pada tahap akhir dari proses rekrutmen ini.

6) Penyelenggaraan kegiatan probation

Aspek penyelenggaraan kegiatan probation terlihat adanya kesenjangan yang terjadi antara kondisi ideal dan aktual pada beberapa indikator yang relatif besar dan berarti dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Kesenjangan tersebut terjadi pada sebagian besar staff yang belum memahami pembuatan konsep dari probation yang hendak dilaksanakan dengan baik, lalu saat menjalankan probation sebagian staff tidak terampil dalam menjelaskan alur dan standar dari pelaksanaan probation itu sendiri. Selain itu, sebagian besar staff juga tidak memahami pembuatan bahan ajar yang tepat pada saat acara eduday. Meskipun pada saat menyiapkan keperluan acara eduday kesenjangan yang terjadi relatif kecil. Lalu, kesenjangan yang terjadi amat besar yaitu semua staff tidak merasa kompeten menjadi seorang fasilitator saat memberikan edukasi untuk para talent atau anggota baru pada acara eduday yang menjadi salah satu kegiatan dari probation.

Keberhasilan dari penyelenggaraan kegiatan probation terlihat dari penilaian yang diberikan oleh seluruh anggota baru. Namun, kondisi yang sebenarnya masih terdapat sebagian besar staff yang belum mampu mengevaluasi pelaksanaan kegiatan probation dengan baik. Lebih lanjut lagi seluruh staff disediakan instrumen evaluasi yang sudah digunakan pada penyelenggaraan sebelumnya, namun sebagian besar dari staff belum dapat menganalisis data dari hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan probation dengan baik dan benar.

7) Penyusunan rencana kerja dan program internal

Secara keseluruhan sesuai data yang diperoleh pada aspek ini, menunjukkan bahwa hampir semua staff sudah

menjalankan tugas operasional pekerjaan tersebut dengan baik. Terlihat dari tidak adanya kesenjangan yang besar antara kondisi ideal dan aktual yang terjadi terkait pelaksanaan pekerjaan di setiap indikatornya. Mulai dari keterlibatan dalam penyusunan, pendataan hingga pendiskusian rencana kerja dan program yang dilakukan dengan baik sampai monitoring pelaksanaan program dari departemen talent management yang telah diimplementasikan yang dilakukan secara berkala.

8) Penyelenggaraan program pelatihan

Secara keseluruhan pada aspek penyelenggaraan program pelatihan terlihat adanya kesenjangan antara kondisi ideal dengan kondisi aktual pada beberapa indikator yang relatif besar dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Kesenjangan terjadi pada hampir semua staff yang tidak memahami konsep dan belum kompeten dalam melaksanakan kegiatan analisis kebutuhan dengan baik dalam merancang sebuah pelatihan. Meskipun ketika mengidentifikasi masalah dan mencari tahu hambatan yang terjadi pada talent/anggota dan organisasi kesenjangan yang terjadi relatif kecil. Hal ini juga menimbulkan kesenjangan yang berarti ketika mendesain dan mengembangkan program pelatihan yang belum dilakukan dengan benar. Lebih lanjut lagi, sebagian staff menyelenggarakan pelatihan tidak beracuan pada hasil analisis kebutuhan.

Keberhasilan dari penyelenggaraan program pelatihan terlihat dari penilaian yang diberikan oleh seluruh talent atau anggota. Namun, kondisi yang sebenarnya masih terdapat sebagian staff yang belum mampu mengevaluasi pelaksanaan program pelatihan dengan baik. Lebih lanjut lagi seluruh staff disediakan instrumen evaluasi yang telah disiapkan sebelumnya, namun sebagian staff tidak memahami hal-hal apa saja yang harus dievaluasi dan menjadi perhatian, sehingga pelaksanaan dalam menganalisis hasil evaluasi pelatihan belum dilakukan dengan baik dan benar.

- 9) Pelaksanaan monitoring performa talent  
Aspek pada pelaksanaan monitoring performa talent terlihat adanya kesenjangan antara kondisi ideal dan aktual pada beberapa indikator yang relatif cukup berarti dan menjadi penghambat dalam melaksanakan pekerjaan lainnya.

Kesenjangan tersebut terjadi pada sebagian besar staff yang tidak terampil dalam menjalankan tugas pekerjaannya dalam mereview penilaian yang diberikan oleh setiap atasan yang ada di departemen lain dengan benar. Selain itu, sebagian staff juga tidak terampil dalam membuat laporan atas penilaian dari kegiatan hasil monitoring performa setiap anggota departemen lain yang nantinya diperlukan tindak lanjut atas hasil penilaian tersebut.

- 10) Pengimplementasian budaya kerja organisasi

Secara keseluruhan sesuai data yang diperoleh pada aspek ini, menunjukkan bahwa sebagian besar staff sudah menjalankan tugas operasional pekerjaan tersebut dengan baik. Terlihat dari tidak adanya kesenjangan yang besar antara kondisi ideal dan aktual yang terjadi terkait pelaksanaan pekerjaan di setiap indikatornya. Hal ini terlihat kesenjangan yang terjadi relatif kecil bahkan tidak ada, mulai tahap perencanaan budaya kerja apa yang hendak diimplementasikan sampai pelaksanaan monitoring atas pengimplementasian budaya kerja baik dalam lingkup tiap departemen maupun organisasi yang dilakukan dengan baik secara rutin dan berkala.

**D. Kebutuhan kinerja yang muncul berdasarkan prioritas kesenjangan**

Setelah kesenjangan teridentifikasi dan dianalisis, selanjutnya dilakukan penentuan kesenjangan mana yang dianggap sebagai sebuah kebutuhan berdasarkan prioritas yang dimiliki pihak terkait. Hal ini dilakukan dengan menyerahkan dan mengkroscek daftar indikator yang mengalami kesenjangan kepada pihak terkait untuk diklasifikasikan kesenjangan mana yang membutuhkan adanya upaya

peningkatan kinerja dari setiap indikator yang bermasalah tersebut sesuai dengan prioritas kebutuhan yang dimiliki.

Masing-masing indikator yang mengalami kesenjangan pada setiap aspek setelah diklasifikasikan menjadi kebutuhan dan bukan kebutuhan, selanjutnya kesenjangan-kesenjangan yang dianggap sebagai kebutuhan dapat dihimpun sebagai berikut:

- 1) Ketidakterampilan dalam menyeleksi kelengkapan berkas pendaftar terkait proses screening CV & Booklet yang sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan dan diharapkan
- 2) Belum terampil dalam menyiapkan keperluan pelaksanaan FGD
- 3) Tidak memahami alur dan ketentuan pelaksanaan FGD yang diperuntukkan bagi setiap assesor maupun peserta dengan benar
- 4) Sebagian besar staff belum dapat membuat rekapitulasi penilaian FGD yang diperoleh dari tiap assesor dan meminta feedback atas penilaian tersebut dengan baik dan benar.
- 5) Persiapan dan konsep standar kriteria pelaksanaan interview yang belum dijalankan dan disusun dengan baik dan benar
- 6) Sebagian besar staff tidak terampil dalam merekap penilaian dan menyeleksi hasil interview dengan benar
- 7) Konsep kegiatan probation yang belum disusun dengan baik oleh sebagian besar staff
- 8) Semua staff tidak terampil dalam membuat bahan ajar yang sesuai dan tepat pada acara eduday.
- 9) Semua staff tidak kompeten sebagai seorang fasilitator pada acara eduday.
- 10) Sebagian besar staff belum mampu mengevaluasi pelaksanaan program probation dengan baik.
- 11) Tidak terampil dalam melaksanakan fungsi kegiatan analisis kebutuhan ketika hendak merancang sebuah pelatihan.
- 12) Hampir sebagian besar staff tidak terampil dalam mendesain dan mengembangkan program pelatihan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan
- 13) Sebagian besar staff belum memahami konsep evaluasi pelatihan yang tepat

- 14) Pembuatan laporan atas pelaksanaan monitoring performa talent/anggota yang belum dilaksanakan dengan benar

#### E. Faktor penyebab munculnya kebutuhan kinerja

Guna menggali informasi seputar penyebab terjadinya kesenjangan yang menimbulkan berbagai kebutuhan. Dilakukan kegiatan wawancara dengan pihak terkait untuk menggali dan mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi faktor penyebab munculnya kebutuhan-kebutuhan tersebut. Pertanyaan diajukan kepada beberapa staff terpilih dan kepala divisi yang ada di departemen talent management seputar penyebab mengapa bisa terjadi kesenjangan. Penyebab yang ditemukan berdasarkan kegiatan wawancara tersebut di antaranya latar belakang pendidikan staff yang memang belum sesuai dengan apa yang dibutuhkan, minimnya program peningkatan kompetensi bagi para staff, dan rendahnya motivasi staff dalam melaksanakan beberapa tugas dengan tingkat kesulitan yang tinggi karena merasa tidak memiliki kemampuan yang mumpuni dan menunjang. Selain itu kurangnya dukungan kerja seperti fasilitas, alat bantu kerja serta arahan atasan juga mengakibatkan kebutuhan tersebut timbul.

#### F. Sejumlah Alternatif rekomendasi solusi

Kemudian setelah faktor penyebab munculnya kebutuhan teridentifikasi, maka tahapan selanjutnya ialah menentukan alternatif solusi yang sesuai dalam rangka meningkatkan kinerja anggota staff departemen talent management. Setelah peneliti menghimpun beberapa alternatif solusi, selanjutnya dilakukan evaluasi dengan ahli dalam bidang teknologi kinerja untuk mereview dan memberikan masukan terhadap pengajuan rekomendasi yang akan diberikan kepada pihak terkait.

Kemudian tahapan review ahli mendapatkan beberapa masukan yang dihimpun ke dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4 Hasil Expert Review Teknologi Kinerja**

No.	Komentar	Saran
1	Dasar dalam	Setelah kolom

menentukan prioritas kebutuhan sangat penting	rekomendasi solusi agar dijelaskan alasan mengapa solusi tersebut yang dipilih. Alasan tersebut didasarkan pada framework penentuan intervensi tertentu menurut pakar tertentu
2. Begitupun dalam menentukan solusi	

Setelah mempertimbangkan pendapat dari ahli, kemudian peneliti menyempurnakan lagi hasil penelitian dari kegiatan analisis kebutuhan yang telah dilakukan, sebelum mengkomunikasikan hal tersebut kepada pihak terkait, dengan mengikuti masukan-masukan yang diberikan. Dalam hal ini peneliti menggunakan framework Alisson Rossett. Menurut Rossett (2009) yang mengklasifikasikan penyebab terjadinya kesenjangan atau kebutuhan kinerja berdasarkan beberapa faktor atau aspek penghambat yang kemudian dikolerasikan dengan rekomendasi solusi dalam upaya peningkatan kinerja

## SIMPULAN

Setelah dilakukannya serangkaian kegiatan analisis kebutuhan dengan mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi ideal dan kondisi aktual, lalu menentukan kebutuhan kinerja yang muncul dengan menelusuri faktor penyebab terjadinya kesenjangan tersebut. Maka pengajuan alternatif rekomendasi solusi dapat dilakukan sebagai upaya dari peningkatan kinerja yang selanjutnya dikomunikasikan kepada pihak terkait. Terdapat beberapa macam intervensi kinerja yang dapat digunakan sebagai upaya mendapatkan solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah kinerja.

Berbagai rekomendasi solusi yang diberikan secara instruksional yakni berupa program atau kegiatan seperti Pelatihan "Finding The Right Person for The Right Jobs", Pelatihan "Training to Interview", Workshop penyusunan bahan ajar digital sederhana bagi pemula, Pelatihan "Training to Trainers", Pelatihan analisis peserta didik, Pelatihan statistika dasar, Pelatihan "Training Needs

Analysis", Focus Group Discussion seputar konsepsi analisis kebutuhan, Workshop seputar penyusunan instrumen pelatihan, *In house training* Pengembangan Program Pelatihan, Sosialisasi pemanfaatan Google Drive, Spreadsheet, Podio, dll.

Sedangkan rekomendasi solusi non instruksional yang diberikan berupa *sharing session*, *coaching*, *mentoring*, beberapa petunjuk teknis, beberapa program koordinasi dalam menyelesaikan kendala kinerja seperti *team bonding*, *Reward and recognition*, beberapa kebijakan atau regulasi baru seperti seputar peningkatan kompetensi, penyelenggaraan rekrutmen, penyediaan fasilitas dan alat bantu kerja yang dibutuhkan serta meningkatkan bimbingan dan supervisi dari atasan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih peneliti ucapkan sebanyak-banyaknya kepada semua pihak yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan penelitian ini. Kepada Bapak Robinson Situmorang & Cecep Kustandi yang telah bersedia meluangkan pikiran, tenaga, dan waktu untuk membimbing peneliti sampai tahap akhir penelitian ini. Selain itu, kepada pihak AIESEC UNJ terkhusus seluruh anggota yang ada di departemen talent management, yang telah bersedia memfasilitasi peneliti dalam proses pengambilan data dan kesediannya menerima dan membantu peneliti selama melakukan penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Pershing, James. A. (2006). *Handbook of Human Performance Technology 3<sup>rd</sup> Edition: Principles, Practices, and Potentials*. San Francisco: Pfeiffer.
- Putri, Nuzulul Kusuma. (2013) *Peran Human Capital Terhadap Kesuksesan Organisasi: Karyawan Adalah Investasi*. Diunduh pada 31 Agustus 2018 dari: <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-akk60199870a9full.pdf>
- Richey, Rita. C. (2013). *Encyclopedia of Terminology for Educational Communications and Technology*. New York : Springer.
- Raiser, Robert A., Dempsey, John V. (2007). *Encyclopedia of Terminology for Educational Communications and Technology*. New York : Springer.

- Rossett, Allison. (2009). *First Things First: A Handbook for Performance Analysis Essential Knowledge Second Edition*. San Fransisco: Pfeiffer.
- Sarira, Monica. (2015) *Analisis Kompetensi Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja di Kantor Kecamatan Long Ikis Kabupaten Paser*. Diunduh pada 31 Agustus 2018 dari: <http://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id/site/?p=1699>
- Watkins, Ryan. (2012). *A Guide to Assessing Needs: Essential Tool for Collecting Information, Making Decision, and Achieving Development Results*. Washington DC: The World Bank.