

Implementasi Metoda Coaching Pada Feedback Assessment Untuk Menurunkan GAP Kompetensi

Primiarna

SS II ASSESSMENT, PT PLN (Persero) Pusdiklat, Unit Pelaksana Assessment Centre
Primiarna@Gmail.com

ABSTRACT

To prepare the ability of human resources, HR competencies are needed that are suitable both in terms of hard competency or soft competency. In order to develop themselves, they must know what are their strengths and weaknesses. The means to find out the strengths and weaknesses of PLN itself is carried out by individual feedback mechanisms. After participating in the assessment activities, employees will be given the results of the assessment. Notification of the results of the assessment is given verbally which usually includes feedback. In individual feedback, it will be told about what are the strengths, what are the weaknesses and how to reduce the competency gap they have. During this time the way to reduce the competency gap is given directly by the feedbacker. There is one method so that feedbackee (who is given feedback in this case the user who has followed the assessment) is easy to implement how to close the gap, that is, if the way to close the gap is out of the ideas of the assesee themselves, of course with the guidance of the feedbacker who knows the science of how to eliminate the gap competence. The method that matches the above method is the coaching method. The results obtained using the coaching method in the feedback assessment activities become a more effective solution to reduce the competency gap.

Keywords: *Coaching, Feedback assessment, competency gap*

ABSTRAK

Untuk mempersiapkan kemampuan sumber daya manusia diperlukan kompetensi SDM yang sesuai baik dari sisi hard competency atau soft competency. Supaya bisa mengembangkan dirinya sendiri, yang bersangkutan harus mengetahui apa kelebihan dan terutama kekurangan yang dimiliki. Sarana untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimiliki di PLN sendiri dilakukan dengan mekanisme feedback individual. Setelah mengikuti kegiatan asesmen, pegawai akan diberikan hasil asesmen tersebut. Pemberitahuan hasil asesmen tersebut diberikan secara lisan yang biasanya disebut feedback. Pada feedback individu akan diceritakan mengenai apa yang menjadi kelebihan, apa yang menjadi kekurangan serta bagaimana caranya untuk mengurangi gap kompetensi yang dimiliki. Selama ini cara mengurangi gap kompetensi itu dengan cara diberikan langsung caranya oleh feedbacker (pemberi feedback). Ada satu metode supaya feedbackee (yang diberi feedback yang dalam hal ini pegawai yang sudah mengikuti asesmen) mudah untuk mengimplementasikan cara menutupi gap, yaitu apabila cara menutupi gap itu keluar dari ide si assesee sendiri, tentunya dengan bimbingan dari feedbacker yang mengetahui ilmu bagaimana menghilangkan gap kompetensi. Metoda yang cocok dengan cara diatas adalah metoda coaching. Hasil yang diperoleh penggunaan metoda coaching pada kegiatan feedback assessmen menjadi solusi yang lebih efektif untuk menurunkan gap kompetensi.

Kata kunci: *Coaching, Feedback asesmen, gap kompetensi*

1. PENDAHULUAN

Oleh PT. PLN (Perseo) sejak tahun 2004 telah menetapkan system manajemen SDM nya pada manajemen SDM yang berbasis kompetensi. Konsekuensinya seluruh kegiatan yang berhubungan dengan SDM dari mulai rekrutmen harus berlandaskan kompetensi. Ciri khas dari MSDMBK ini adalah serba terstandar dan terukur. Ukuran keberhasilan suatu pekerjaan, dapat diramalkan dari kompetensi yang dimiliki. Perkembangan ilmu dan teknologi yang sangat pesat, sehingga setiap perusahaan berlomba-lomba untuk berusaha menguasai dan menerapkan ilmu teknologi dalam lingkungan perusahaannya. Penguasaan ilmu dan teknologi akan memungkinkan diterapkannya cara-cara baru yang lebih efisien untuk produksi, distribusi dan konsumsi barang dan jasa. Dalam kehidupan kita dimasa mendatang, sektor teknologi informasi dan telekomunikasi merupakan sektor yang paling dominan. Siapa saja yang menguasai teknologi ini, maka dia akan menjadi pemimpin dalam dunianya.

Seiring dengan pertumbuhan ilmu dan teknologi, dibutuhkan juga pertumbuhan tenaga listrik. Tenaga listrik memegang peranan penting dalam hal percepatan pertumbuhan ilmu dan teknologi. PT PLN (Persero), sebagai perusahaan yang bergerak di bidang tenaga listrik yang merupakan satu-satunya di Indonesia, harus juga mempersiapkan hal ini. Salah satu hal yang sangat penting dalam menunjang program listrik 35 ribu MW adalah dari sisi Sumberdaya Manusia. SDM adalah penggerak utama apakah proyek listrik 35 ribu MW dapat berjalan atau tidak.

Untuk mempersiapkan kemampuan sumber daya manusia agar bisa menyesuaikan diri dengan tuntutan perkembangan proyek listrik 35 ribu MW tersebut diperlukan kompetensi SDM yang sesuai baik dari sisi *hard competency* atau *soft competency*. *Hard competency* umumnya bisa ditutupi dengan pelatihan yang sesuai dengan dengan kebutuhan pelatihan bagi para karyawannya. Pada tulisan ini, yang akan dibahas disini adalah kompetensi SDM dari sisi *soft competency*.

Karena itu setiap pegawai diharapkan memiliki kompetensi individu (KI) yang sesuai kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) masing-masing. Hanya saja pada kenyataannya setelah diukur/diases melalui metoda asesmen center banyak calon pejabat yang memiliki KI yang dibawah KKJ nya atau dengan kata lain memiliki gap kompetensi. Hal itu berarti pegawai belum memiliki kompetensi sesuai tuntutan jabatannya. Bagi pegawai yang masih memiliki gap kompetensi ini harus ada treatment tertentu supaya tidak lagi memiliki gap kompetensi. Umumnya ada 3 (tiga) treatment yang bisa dilakukan untuk menghilangkan gap kompetensi ini yaitu melalui Training (pelatihan), Penugasan dari atasan dan Pengembangan yang dilakukan sendiri.

Melalui pengembangan yang dilakukan sendiri. Tentunya supaya bisa mengembangkan dirinya sendiri, ybs harus mengetahui apa kelebihan dan terutama kekurangan yang dimiliki. Untuk menutupi gap kompetensi yang bersifat soft salah satu caranya adalah dengan pemberian feedback individual. Feedback individual biasanya diberikan setelah dilakukan assessment center dilakukan. Pada feedback individu akan diceritakan mengenai apa yang menjadi kelebihan, apa yang menjadi kekurangan serta bagaimana caranya untuk mengurangi gap kompetensi yang dimiliki.

Selama ini pemberian feedback individual dilakukan dengan menggunakan metoda mentoring. Dengan metoda ini, seluruh pemaparan, solusi dan pengembangan yang akan dilakukan oleh asesi. Hanya saja hasilnya kurang optimal karena manajemen tidak bisa mencek apakah pengembangan diri sudah dilakukan atau tidak.

Ada satu metode supaya asesee mudah untuk mengimplementasikan cara menutupi gap, yaitu apabila cara menutupi gap itu keluar dari ide si asesee sendiri, tentunya dengan persetujuan *feedback giver* yang mengetahui ilmu bagaimana menghilangkan gap kompetensi. Metoda yang cocok dengan cara diatas adalah metoda *coaching*. Oleh karena itu penulis mencoba mengusulkan metoda ini

dengan judul: “Implementasi Metoda *Coaching* pada feedback assessmen untuk menurunkan gap kompetensi”.

2. METODELOGI

International Coaching Federation (ICF) mendefinisikan coaching sebagai berikut:

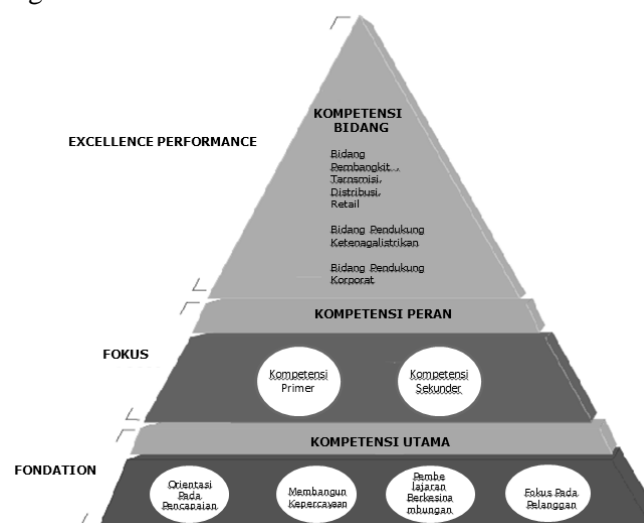
“*Coaching is partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential*” –

Coaching adalah bentuk kemitraan bersama klien (*Coachee*) untuk memaksimalkan potensi pribadi dan profesional yang dimilikinya dengan proses yang menstimulasi dan mengeksplorasi pemikiran dan proses kreatif.

Coaching membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan performanya. Hal ini membantu mereka untuk belajar daripada mengajarkan mereka. *Coaching* berkaitan dengan "bagaimana" : bergerak maju dari tempat *Coachee* sekarang, dan merancang perubahan untuk mencapai tingkatan yang *Coachee* inginkan. Hal tersebut berorientasi pada tindakan dan fokus dengan kondisi sekarang dan masa depan bukan pada masa lalu. Seorang *Coach* dapat membantu *Coachee* untuk, mencapai tujuan dan target performa, memecahkan masalah, merencanakan tindakan kedepan, membuat keputusan Dan lainnya.

Berdasarkan jenisnya, secara umum kebutuhan kompetensi perusahaan terbagi menjadi *soft competency* dan *hard competency*. Namun, implementasinya di perusahaan bisa berbeda-beda penjabaran detilnya maupun penyebutan, seperti di PLN *soft competency* dibagi menjadi 2, kompetensi utama dan kompetensi peran dan kompetensi teknik disebut sebagai kompetensi bidang. Kompetensi utama adalah *Soft competency* yang diturunkan dari visi misi dan nilai-nilai organisasi sehingga harus dimiliki seluruh individu di dalam organisasi pada semua fungsi dan level jabatan. Kompetensi peran adalah *Soft competency* yang diturunkan dari business driver dan tantangan strategis perusahaan sehingga dipersyaratkan untuk dimiliki individu dalam suatu organisasi agar dapat berhasil dalam suatu posisi, peran dan level jabatan yang spesifik. Kompetensi bidang adalah Kompetensi bidang (*hard competency*) adalah jenis kompetensi yang diperlukan sesuai dengan jenis profesi masing-masing individu pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan secara teknis baik jabatan yang bersifat struktural maupun fungsional. Kompetensi Bidang disusun berdasarkan pada pengelompokan pohon profesi pada PT PLN (Persero).

Adapun ketiga kompetensi di atas jika digambarkan dalam suatu bangunan terintegrasi model kompetensi adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model Kompetensi PT PLN (Persero)

Direktori *soft competency* terdiri dari kompetensi utama dan kompetensi peran yang merupakan hasil review dari Direktori *soft competency sebelumnya*. Setiap kompetensi dalam *soft competency* akan memuat perilaku kunci yaitu serangkaian indikator perilaku yang dipersyaratkan sebagai bukti penguasaan terhadap kompetensi terkait. Perilaku kunci bila ditampilkan secara efektif, akan menjadikan *soft competency* tersebut efektif. Perilaku kunci dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dan mengarahkan rencana pengembangannya. Rangkaian perilaku kunci ini dapat dijadikan dasar yang paling tepat untuk merancang metode dan alat assessment serta petunjuk pengembangan. Dengan menggunakan perilaku kunci dan definisinya, akan membantu memastikan terjaganya kualitas dari implementasi sistem yang terdapat dalam manajemen Sumber Daya Manusia.

Feedback assessment adalah pemberian metoda assessment yang diberikan secara lisan dengan maksud memberikan penjelasan apa yang menjadi kelebihan, kelemahan dan pengembangan apa yang diperlukan untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki dirinya. Pelaksanaan feedback itu sendiri yang selama ini dilakukan lebih terarah bersifat mentoring. Dalam hal ini *feedback giver*, memberi penjelasan mengenai apa yang menjadi kelebihan, apa yang menjadi kekurangan dan apa yang bisa dikembangkan untuk bisa menutupi gap kompetensi yang dimiliki. Metoda pemberian feedback itu sendiri diterapkan pada asesi yang telah mengikuti kegiatan asesmen EE 1, 2 dan 3.

Untuk lebih meningkatkan efektivitas pemberian feedback diusulkan mengubah pemberian feedback itu dengan menggunakan metoda coaching. Dengan metoda itu system pemberian feedback tidak bersifat mentoring, tapi lebih bersifat coaching sehingga solusi terhadap cara untuk menutupi gap kompetensi lebih berfokus pada yang diberi feedback daripada yang memberi feedback. Untuk lebih jelasnya dibawah ini akan dijelaskan kelebihan dan kekurangan ke 2nya dengan menggunakan metoda analisa komparatif.

Untuk itu untuk membandingkannya Area uji coba dan jumlah yang dipilih dengan metoda komperatif. Tempat penelitiannya dilakukan pada saat pemberian feedback yang biasanya diberikan setelah asesi mengikuti asesmen center. Penelitian komparatif adalah penelitian yang bersifat membandingkan. Penelitian ini dilakukan untuk membandingkan persamaan dan perbedaan dua atau lebih fakta-fakta dan sifat-sifat objek yang di teliti berdasarkan kerangka pemikiran tertentu. Pada penelitian ini variabelnya masih mandiri tetapi untuk sampel yang lebih dari satu atau dalam waktu yang berbeda.

Penelitian komparatif adalah sejenis penelitian deskriptif yang ingin mencari jawaban secara mendasar tentang sebab-akibat, dengan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya ataupun munculnya suatu fenomena tertentu.

Jadi peneitian komparatif adalah jenis penelitian yang digunakan untuk membandingkan antara dua kelompok atau lebih dari suatu variabel tertentu.

3. HASIL DAN DISKUSI

Untuk membandingkan pendekatan pemberian feedback diatas pada tabel 1, dijelaskan kelebihan dan kekurangan ke 2nya dengan menggunakan metoda analisa komparatif. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang ideal, tentunya dibutuhkan pegawai yang ideal juga. Dalam hal ini adalah SDM yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatannya (KKJ) baik yang sifatnya hard competency maupun yang soft competency. Untuk mengetahui apakah seorang pejabat memiliki KKJ yang sesuai dengan kompetensi Individu maka dilakukan dengan asesmen. Untuk yang bersifat hard kompetensi dilakukan oleh Unit Sertifikasi. Yang akan dibahas disini adalah yang bersifat soft competency.

Pelaksanaan asesmen untuk mengukur soft competency yang dilakukan oleh PLN selama ini menggunakan 2 metoda yang berbeda. Untuk jenjang Manajer Dasar keatas, menggunakan metoda assessment centre. Sedangkan untuk Manajer Dasar ke bawah menggunakan assessment psikologi. Selama ini yang diberikan feedback individu adalah asesmen yang menggunakan metoda assessment centre, karena pengukurannya lebih akurat juga secara kuantitas tidak begitu banyak sehingga masih memungkinkan untuk dilakukan feedback secara individual. Berarti dalam hal ini feedback individual hanya diberikan pada peserta EE I, EE II dan EE III.

Pelaksanaan feedback itu sendiri yang selama ini dilakukan lebih terarah bersifat mentoring. Dalam hal ini feedback giver, memberi penjelasan mengenai apa yang menjadi kelebihan, apa yang menjadi kekurangan dan apa yang bisa dikembangkan untuk bisa menutupi gap kompetensi yang dimiliki. Padahal seperti yang ditunjukkan lampiran 1 : Gap kompetensi untuk EE II ada 56% dan EE III 35 % yang termasuk kategori III dan IV, yang berarti membutuhkan pengembangan yang intensif, supaya gap kompetensinya bisa ditutupi.

Untuk ada usulan untuk mengubah pemberian feedback itu dengan menggunakan metoda coaching. Dengan metoda itu system pemberian feedback tidak bersifat mentoring, tapi lebih bersifat coaching sehingga solusi terhadap cara untuk menutupi gap kompetensi lebih berfokus pada yang diberi feedback daripada yang memberi feedback. Untuk lebih jelasnya dibawah ini akan dijelaskan kelebihan dan kekurangan ke 2nya dengan menggunakan metoda analisa komparatif.

Tabel 1. Perbandingan feedback lama dan coaching

FEEDBACK LAMA (MENTORING)	FEEDBACK BARU (COACHING)
Feedback dilakukan satu arah (<i>feedback giver</i> langsung memberitahu hasil asesmen kepada asesi)	<i>feedback giver</i> mengajak asesi untuk berdiskusi tentang kelebihan dan area pengembangan asesi (<i>insight</i>)
Berpusat pada <i>feedback giver</i> (asesi sebagai pendengar)	Berpusat pada asesi (<i>feedback giver</i> sebagai "pendengar").
Asesi tidak bertanggung jawab atas pengembangan yang akan dilakukan	Asesi bertanggung jawab atas pengembangan yang akan dilakukan
Tidak ada kelanjutan antara sesi feedback dengan sesi berikutnya	Hasil sesi feedback akan dibawa oleh assessee untuk ditindaklanjuti
Karena lebih banyak dialog satu arah, waktu yang dibutuhkan lebih lama	Karena lebih banyak dialog dua arah, waktu yang dibutuhkan lebih lama
Tidak memerlukan keahlian tambahan	Memerlukan keahlian khusus (<i>feedback giver</i> dipersyaratkan memiliki sertifikasi Coaching)

Dari uraian diatas dibawah ini akan di jelaskan apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan masing-masing penyampaian feedback : Apabila menggunakan cara yang lama (Cara yang selama ini digunakan untuk memberikan feedback individual (EE I, EE II dan EE III) memiliki kelebihan, Membutuhkan waktu yang lebih pendek, karena diaolog yang terjadi akan lebih ringkas dan simple (lebih terarah pada komunikasi 1 arah dan tidak memerlukan keahlian khusus (Tidak memerlukan sertifikasi Coaching). Sedangkan kekurangannya adalah hasil akan kurang efektif karena hasil solusi dan pengembangan dirinya keluar dari hasil saran dari *feedback giver* dan pengembangan yang diberikan oleh *feedback giver* belum tentu dapat dilaksanakan sepenuhnya oleh asesi karena keterbatasan yang dimilikinya.

Apabila menggunakan cara yang baru (dengan menggunakan metoda feedback coaching), memiliki kelebihan, hasil akan lebih efektif karena hasil solusi dan pengembangan dirinya keluar dari hasil pemikiran asesi itu sendiri, akan lebih implementatif, karena ide pengembangannya merupakan hasil dari pemikiran asesi, asesi akan lebih mengerti apa saja kompetensi yang

dibutuhkan, apa yang menjadi kelebihan, kekurangan dan pengembangan yang dibutuhkan dan asesi akan membuat perencanaan pengembangan dalam beberapa periode waktu ke depan, sehingga bisa mengatur jadwalnya secara mandiri.

Sedangkan kekurangannya adalah, membutuhkan waktu yang lama, karena akan terjadi dialog yang panjang, sampai asesi benar-benar mengerti pengembangan yang dibutuhkan dan memerlukan keahlian khusus (*feedback giver* dipersyaratkan memiliki sertifikasi Coaching)

Dari hasil pembahasan di atas serta mengingat dari tujuan sebenarnya dari dilakukannya feedback individu, yaitu mengurangi gap kompetensi maka disarankan untuk menggunakan feedback dengan metoda coaching.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Salah satu cara untuk menutupi gap kompetensi adalah dengan feedback individual, hanya saja feedback yang diberikan kurang memberikan dampak signifikan serta tidak ada sarana untuk mengontrol apakah pegawai yang bersangkutan melakukan perbaikan terhadap gap kompetensi yang dimiliki atau tidak. Oleh karena itu perlu ada cara lain dalam memberikan feedback sehingga permasalahan diatas bisa diatasi.
2. Pemberian feedback melalui metoda *coaching* dapat disarankan untuk mengubah cara yang lama karena ada proses perencanaan dan control terhadap saran perbaikan yang diberikan. Selain itu akan lebih implementatif karena ide terhadap saran pengurangan gap kompetensi yang direncanakan merupakan ide yang dikemukakan oleh asesi sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Psychometrics in Coaching: Using Psychological and Psychometric Tools for Development. (2009). Human Resource Management International Digest. <https://doi.org/10.1108/hrmid.2009.04417bae.002>
- [2] Nicol, D., & MacFarlane-Dick, D. (2006). Formative assessment and selfregulated learning: A model and seven principles of good feedback practice. *Studies in Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/03075070600572090>
- [3] Naudé, J. (2016). Coaching and mentoring. In *Management and Leadership Skills for Medical Faculty: A Practical Handbook*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-27781-3_15
- [4] Hsu, T. C. (2005). Research methods and data analysis procedures used by educational researchers. *International Journal of Research and Method in Education*. <https://doi.org/10.1080/01406720500256194>
- [5] PLN, 2018. Direktori kompetensi PLN, Edisi VII, Jakarta
- [6] Loop Institute Of Coaching, Modul 1 konsep dasar coaching dan kompetensi inti coaching, 2017.
- [7] Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>