**ARTIKEL**

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI DALAM MENINGKATKAN KINERJA DI KONSULTAN ARSITEKTUR CV. CITRA GRAHA BANDUNG**

**Nabilla Siti Syawalia**

**NPM: 198020118**

****

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2022**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh hasil dari “Pengembangan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Konsultan Arsitektur CV. Citra Graha Bandung”. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dengan pemilik dan pegawai kantor konsultan CV. Citra Graha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CV. Citra Graha memahami bagaimana suatu pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kinerja bagi perusahaan. Pengembangan kompetensi dilakukan untuk pegawai lama dan pegawai baru. Untuk pegawai baru, proses yang menjadi prioritas utama yang pelu diperbaiki adalah proses rekrutmen yang diawali dengan penentuan kriteria perusahaan terhadap pegawai yang harus sesuai dengan standar kompetensi yang berlaku. Selanjutnya proses penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi individu agar model pengembangan dapat diaplikasikan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki setiap individu. Lalu, dilakukan pengembangan kompetensi berupa pelatihan yang dapat dilakukan oleh pegawai baru dan pegawai lama. Model pelatihan pengembangan kompetensi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah model *on the job* programs dan model *off the job programs*.

**Kata Kunci: Pengembangan Kompetensi, Kinerja, Konsultan Arsitektur**

***ABSTRACT***

*This study aims to obtain the results of “Competency Development in Improving the Performance of Architectural Consultants CV. Citra Graha Bandung". The research method used is descriptive qualitative. The data collection used is interviews with the owner and employees of the consultant office CV. Citra Graha. The results showed that CV. Citra Graha understands how to develop competence to improve performance for the company. Competency development is carried out for existing and new employees. For new employees, the process that becomes the main priority that needs to be improved is the recruitment process which begins with determining the company's criteria for employees who must comply with applicable competency standards. Furthermore, the process of placing employees in accordance with individual competencies so that the development model can be applied in accordance with the competencies possessed by each individual. Then, competency development is carried out in the form of training that can be carried out by new employees and old employees. The competency development training model that can be carried out by the company is the on the job program model and the off the job program model.*

***Keywords: Competency Development, Performance, Architectural Consultant***

1. **PENDAHULUAN**

Tingkat persaingan bisnis antar perusahaan di dalam era bisnis modern ini semakin kompetitif, sehingga setiap unit bisnis tersebut harus memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. Oleh karena itu perusahaan harus mampu menyesuaikan dengan cepat setiap perubahan kebutuhan maupun tuntutan dari klien agar perusahaan dapat lebih unggul dalam persaingan bisnis.

Konsekuensi dari tingkat persaingan yang kompetitif ini membuat perusahaan memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki keahlian dan kemampuan sehingga memiliki daya saing tinggi. Dengan persaingan perusahaan melalui keahlian dan kemampuan SDM berarti menempatkan peran pegawai untuk selalu meningkatkan kualitas dan inovasi terhadap proses sampai produk yang dihasilkan. Namun, fungsi SDM dalam sebuah perusahaan atau organisasi perlu mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara secara tepat dan baik dalam kuantitas maupun kualitas.

Dalam menjalankan fungsi SDM tersebut, calon pegawai tentunya perlu kompetensi sebagai dasar kemampuan dan karakteristik yang dimilikinya karena kompetensi merupakan pengetahuan keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara professional, efektif, dan efisien. Saat ini di dalam sebuah perusahaan, diperlukannya kompetensi untuk setiap sumber daya manusia. Kompetensi menurut Spencer (2008), adalah “karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan”. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting atau sebagai unggulan bidang tersebut. Karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan pekerjaan (Moeheriono, 2009).

Kompetensi yang merupakan karakteristik yang dapat diidentifikasi dari seseorang yang melakukan pekerjaanya secara efektif. Dari sebuah kompetensi inilah terbentuk standar yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan syarat jabatan dari SDM sebuah perusahaan. Standar kompetensi juga berperan sebagai salah satu alat ukur dalam penilaian kinerja pegawai pada perusahaan.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja dalam pelaksanaannya berhubungan dengan kemampuan dan motivasi kerja. Kemampuan individual tergantung dari tingkat pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki, latar belakang pendidikan, dan keterampilan (*skill*) yang dikuasai. Sedangkan motivasi kerja individual tergantung sikap (*attitude*) sebagai motivasi dasar dan lingkungan (*situation*) yang mempengaruhi motivasi tersebut.

Karena kompetensi menjadi salah satu landasan untuk mencapai penilaian kinerja pegawai, maka memperkuat kompetensi SDM Indonesia agar sesuai dengan standar kompetensi menjadi hal yang penting dilakukan. Perusahaan perlu melakukan juga pengembangan maupun peningkatan kompetensi tiap pegawai agar mampu terus bersaing selaras dengan perkembangan zaman. Pengembangan kompetensi untuk pegawai juga telah diatur dalam pasal 12 Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, bahwa setiap organisasi atau perusahaan bertanggung jawab atas peningkatan dan/atau pengembangan kompetensi pekerjanya melalui pelatihan kerja.

Dalam pengamatan penulis, salah satu peluang bisnis yang semakin kompetitif persaingannya dan perlu kompetensi pegawai yang baik adalah konsultan arsitektur, dikatakan semakin kompetitif karena banyaknya proyek pembangunan di Indonesia yang membutuhkan sebuah perusahaan konsultan arsitektur untuk menangani proyek tersebut.

CV. Citra Graha merupakan konsultan arsitektur yang telah berdiri tahun 1988 dan memiliki banyak pengalaman kerja dimulai dari proyek skala kecil sampai dengan proyek skala besar. Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan penelitian terhadap CV. Citra Graha untuk mencari tahu keadaan kompetensi dan kinerja pegawai di perusahaan. Perusahaan sejauh ini telah bertahan lama dan tentunya paham akan keadaan kompetensi dan kinerja yang mereka miliki. Melihat dari keadaan kompetensi pada konsultan arsitektur CV. Citra Graha, unsur-unsur dasar sebetulnya telah terpenuhi. Namun, setiap unsur masih perlu dikembangkan pada setiap pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa sikap dari pegawai masih kurang untuk mengembangkan kompetensinya, seharusnya perusahaan perlu merata dalam proses pengembangan sejauh ini tidak hanya pegawai yang bekerja untuk perancangan saja namun seluruh pegawai diperusahaan agar meningkatkan kinerja setiap individu dan mencapai hasil yang baik untuk perusahaan.

Berdasarkan hal yang peneliti telah uraikan, maka dari itu penelitian ini mengambil judul “**Pengembangan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Di Konsultan Arsitektur CV. Citra Graha Bandung”.**

**Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka Peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Kondisi Kompetensi Pegawai di CV. Citra Graha Bandung
2. Bagaimana Kinerja Pegawai di CV. Citra Graha Bandung
3. Bagaimana Hambatan dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai pada di CV. Citra Graha Bandung
4. Bagaimana Usulan Pengembangan Kompetensi yang Dapat Meningkatkan Kinerja Pegawai di CV. Citra Graha Bandung

**Tujuan Penelitian**

Dari uraian rumusan masalah yang telah dituliskan sebelumnya, maka Peneliti memiliki tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Mengetahui Kondisi Kompetensi Pegawai di CV. Citra Graha Bandung
2. Mengetahui Kinerja Pegawai di CV. Citra Graha Bandung
3. Mengetahui Hambatan dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai pada di CV. Citra Graha Bandung
4. Mengetahui Usulan Pengembangan Kompetensi yang Dapat Meningkatkan Kinerja Pegawai di CV. Citra Graha Bandung

**Manfaat Penelitian**

Peneliti berharap setelah terjawabnya rumusan masalah dan tercapainya tujuan penelitian, maka penelitian ini dapat memberikan manfaat-manfaat berikut :

1. Manfaat Praktis

Berikut merupakan manfaat praktis dari penelitian:

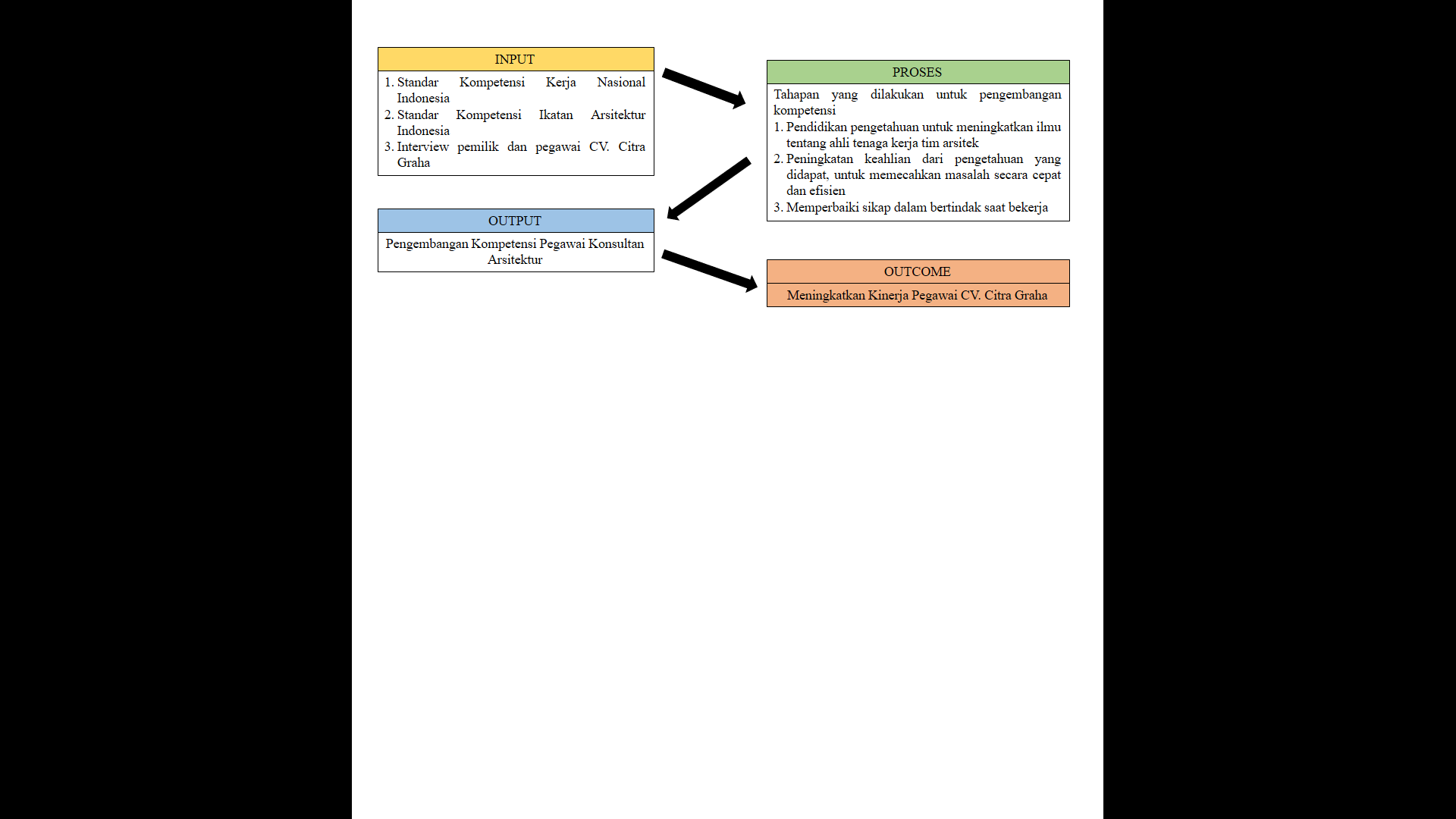
1. Menambah pengetahuan, pengalaman dan pemahaman bagi penulis tentang manajemen sumber daya manusia khususnya tentang pengembangan kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia khususnya di konsultan arsitektur CV. Citra Graha Bandung.
2. Memberikan informasi bagi pihak luar sebagai bahan bacaan dan masukan yang kiranya bermanfaat dalam menambah wawasan berfikir serta pengetahuan untuk lebih memahami sejauh mana pengaruh dari pengembangan kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia konsultan arsitektur CV. Citra Graha Bandung.
3. Memberikan masukan bagi riset-riset penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Arsitektur, terkait dengan kompetensi untuk peningkatan kinerja sumber daya manusianya.
4. Memberikan manfaat dari hasil penelitian untuk perusahaan dalam rangka perencanaan dan peningkatan kinerja sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan serta untuk mendukung upaya pengembangan perusahaan kearah yang lebih baik dengan didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas.
5. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk memperkaya ilmu pengetahuan khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan sebagai salah satu bahan kajian tentang bagaimana pengembangan kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia pada perusahaan konsultan arsitektur.

1. **KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI**

**Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran untuk memberikan arah alur penelitian dan analisis penelitian serta pembahasannya, selanjutnya dapat digunakan untuk menjelaskan permasalahan. Untuk kerangka pemikiran dari penelitian ini, penulis menjelaskan input berupa data baik teori maupun wawancara dengan CV. Citra Graha. Selanjutnya ada tahap proses dimana pada tahap ini yang dilakukan untuk pengembangan kompetensi. Lalu, setelah proses lahirlah *output* berupa hasil pengembangan kompetensi dan *outcome* untuk meningkatkan kinerja. Adapun kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 1 Kerangka Pemikiran**

Sumber : diolah penulis (2022)

1. **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah metode kualitatif. Menurut Bagdon dan Taylor (dalam Moloeng, 2018:4) penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang dapat diamati. Penelitian ini ditujukan memahamidari sudut perspektif partisipan. Partisipan adalah orang yang dilakukan wawancara, diobservasi, diminta memberikan data, pendapt, pemikiran danpersepsinya. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui dan menemukan jawaban dari berbagai macam perumusan masalah yang ada akan memberikan gambaran secara cermat tentang pengembangan kompetensi konsultan arsitektur CV. Citra Graha.

1. **HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Pembahasan Tentang Keadaan Kompetensi Konsultan Arsitektur CV. Cira Graha**

Berikut merupakan hasil pembahasan dari proses wawancara yang dilakukan penulis dengan pembahasan tentang keadaan kompetensi konsultan arsitektur CV. Citra Graha :

* + - * 1. Setiap pegawai dengan jabatan kerjanya memahami standar kompetensi yang berlaku. Namun, dalam pelaksanaannya tidak selalu berjalan dengan mudah sesuai dengan standar kompetensi yang ada.
        2. Karena proses rekrutmen memerlukan kriteria pengalaman kerja serta sertifikasi keahlian, kendala dari penyesuaian standar kompetensi dapat diatasi dengan penggunaan waktu yang lebih singkat.
        3. Terkadang dalam proses perancangan, perusahaan beberapa kali melakukan kerjasama dengan ahli diluar perusahaan. hal ini dilakukan karena adanya kendala dalam proses perancangan.
        4. Selain kerjasama dengan ahli diluar perusahaan, salah satu cara rekrutmen pegawai adalah dengan koneksi dari pegawai. Biasanya pegawai ini dijadikan pegawai magang dan selesainya kontrak dengan perusahaan apabila proyek telah selesai dilaksanakan.
        5. Salah satu kriteria penting dalam rekrutmen adalah kompetensi sikap yang mencakup bisanya calon pegawai dalam kerjsama tim.
        6. Proses pengembangan kompetensi sejauh ini dilakukan dengan pegawai dibimbing sembari melakukan pekerjaan dari perusahaan dan dilakukan dengan mengikuti seminar serta pelatihan, namun tidak semua pegawai melakukan pengembangan dalam bentuk pelatihan seperti pelatihan aplikasi berbasis teknologi.

**Hasil Pembahasan Tentang Keadaan Kinerja Konsultan Arsitektur CV. Cira Graha**

Berikut merupakan hasil pembahasan dari proses wawancara yang dilakukan penulis dengan pembahasan tentang keadaan kinerja konsultan arsitektur CV. Citra Graha :

* + - * 1. Kemampuan dalam hal negosiasi hanya mampu dilakukan oleh pegawai tertentu yang berpengalaman.
        2. Kemampuan dalam hal kemampuan interpersonal mampu dilakukan seluruh pegawai dan setiap jabatan kerja mampu mengidentifikasi penmbuatan keputusan sesuai dengan keahliannya.
        3. Software manajemen proyek tidak diimplementasikan dalam perusahaan, sehingga proses penjadwalan hanya sesuai target dari jabatan masing-masing. Selain itu, software manajemen proyek lebih banyak digunakan dalam proyek pengawasan atau manajemen konstruksi saja.
        4. Kinerja para pegawai selalu diusahakan sebaik mungkin oleh perusahaan, pengembangan kompetensi menjadi salah satu kunci dalam penilaian kinerja.
        5. Untuk mencapai kinerja yang diinginkan, perusahaan juga sering mengadakan rapat koordinasi berkala dalam suatu proyek dan komunikasi menjadi kuncinya.
        6. Selanjutnya faktor klien, perusahaan biasanya menyesuaikan dengan aturan dengan klien. Namun, kendala juga terjadi karena kurangnya SDM yang dibuthkan klien, sehingga faktor ini terkadang tidak mencapai hasil maksimum.
        7. Salah satu kekuatan dalam pengukuran kinerja adalah pengalaman anggota tim yang dapat mempersingkat waktu pengerjaan. Sementara kelemahannya adalah apabila komunikasi tidak berjalan dengan baik.
        8. Salah satu usaha perusahaan untuk mendapatkan kepuasan kinerja dari klien adalah mengharapkan klien memberikan rekomendasi kepada pihak lain.

**Hasil Pembahasan Tentang Hambatan dalam Pengembangan Kompetensi Konsultan Arsitektur CV. Cira Graha**

Berikut merupakan hasil pembahasan dari proses wawancara yang dilakukan penulis dengan pembahasan tentang hambatan dalam pengembangan kompetensi konsultan arsitektur CV. Citra Graha :

* + - * 1. Dalam pengembangan kompetensi yang dilakukan CV. Citra Graha, kendala yang sering dijumpai adalah pembagian waktu. Alasan ini terjadi karena jumlah pegawai yang sedikit sehingga mengalami kendala apabila adanya seminar dan pelatihan bagi pegawai, sementara pekerjaan jabatannya tidak ada yang menggantikan. Waktu ini juga yang membuat perusahaan kesulitan untuk menyesuaikan jadwal agar tidak tumpang tindih dengan pekerjaan.
        2. Sebagai perusahaan, cara mengatasi kendala yang utama adalah dengan kerjasama tim. Sebisa mungkin ada pegawai yang dapat membantu pegawai lain apabila jadwal pelatihan dan seminar bentrok dengan pekerjaan.
        3. Selain cara diatas, perusahaan juga sebisa mungkin untuk mengatur jadwal bagi pegawai yang melakukan pelatihan maupun seminar.
        4. Selain masalah diatas, kendala berikutnya adalah akibat proses rekrutmen yang tidak terlalu formal, terkadang ada hal yang terlewatkan seperti beberapa pegawai yang kurang pengalaman dan perlu mengembangkan kompetensinya baik secara on the job maupun off the job.

**Usulan Tentang Keadaan Kompetensi Kompetensi Konsultan Arsitektur CV. Cira Graha**

Berikut merupakan usulan dari penulisan tentang pengembangan kompetensi konsultan arsitektur CV. Citra Graha setelah adanya proses wawancara dan hasil pembahasan:

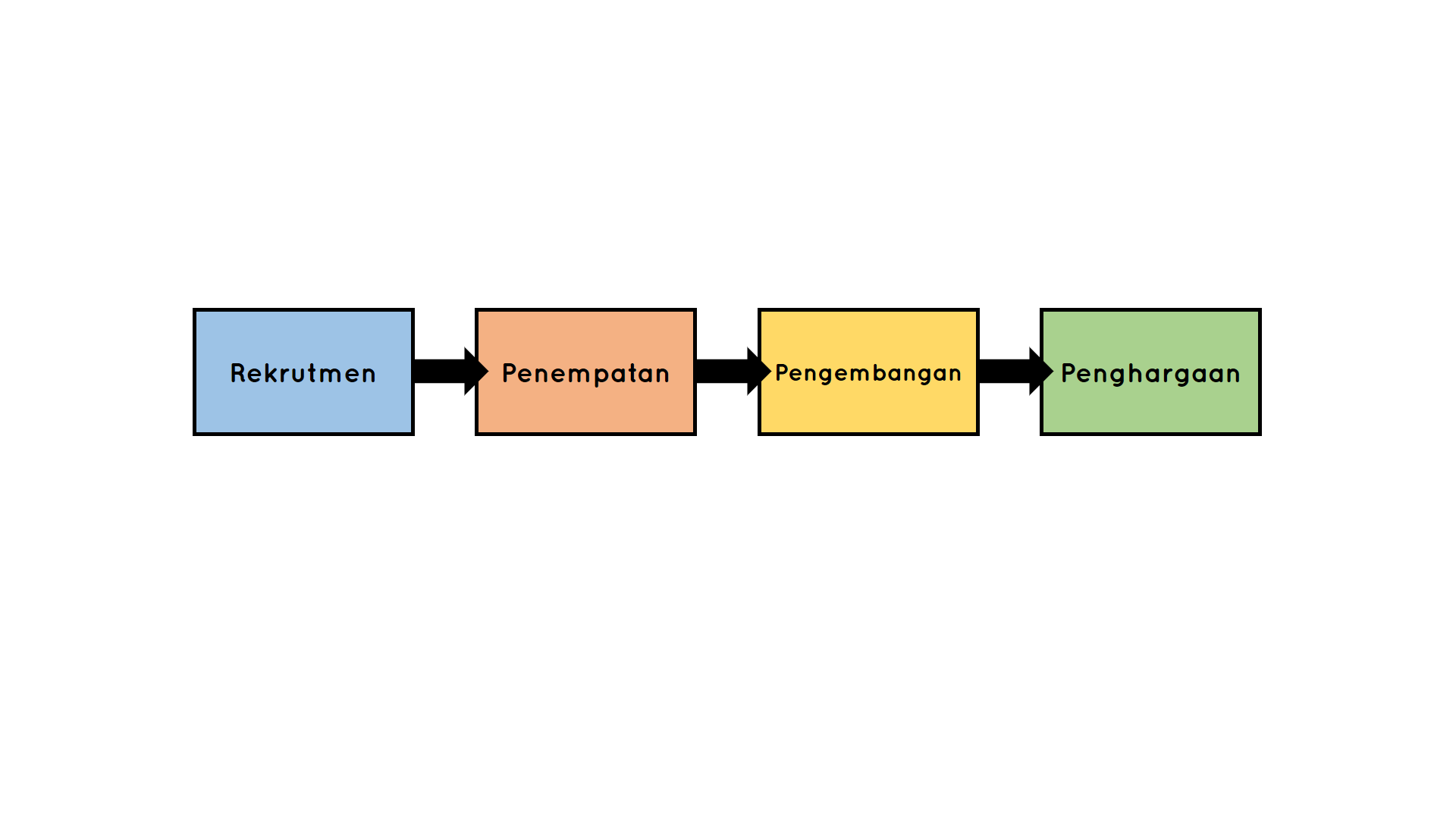
1. Pengembangan Kompetensi Pegawai Lama

Usulan ini ditujukan untuk pengembangan kompetensi pegawai yang sudah bekerja sebelum penulis melakukan penelitian, pelatihan merupakan usulan yang paling penting untuk dilakukan karena dirasa bahwa pegawai kurang lebih sudah paham alur pekerjaan perencanaan maka yang perlu dikembangkan adalah pengetahuan terhadap jabatan kerjanya yang semakin lama semakin banyaknya literatur yang perlu dipelajari, selain itu mengasah keahlian terhadap penggunaan teknologi, dan terakhir berhubungan dengan sikap dari diri seorang pegawai. Usulan dalam bentuk pelatihan dapat dilakukan dengan dua model pelatihan seperti yang dijelaskan oleh Sedarmayanti (2016) yaitu model *On The Job Training* dan *Off The Job Training*.

1. Pada model *On The Job Training*, perusahaan dapat memberikan pegawai tugas yang berhubungan dengan pekerjaan perencanaan langsung. Dari sini perusahaan dapat memberikan bimbingan langsung melalui pegawai lain yang lebih ahli. Model ini lebih disarankan, karena pegawai dapat mengikuti alur dari pekerjaan para ahli diperusahaan. Perusahaan juga dapat menurunkan pegawai ahli lainnya untuk memberikan contoh atau memperagakan cara melakukan pekerjaan dari pegawai yang diberikan pelatihan. Dari model pelatihan ini, unsur kompetensi berupa pengetahuan, keahlian, dan sikap dapat berkembang bersamaan terutama unsur sikap dapat diasah karena pegawai mengerjakan langsung proyek baik dengan tim maupun berhadapan dengan klien.
2. Untuk model *Off The Job Training*, perusahaan dapat memberikan pegawai kursus untuk penggunaan aplikasi berbasis teknologi. Mengikuti kebutuhan aplikasi yang digunakan oleh CV. Citra Graha, kursus yang dibutuhkan diantaranya untuk aplikasi *Autocad*, *SketchUp*, *Lumion*, dan *Archicad*. Selain aplikasi yang sering digunakan oleh perusahaan, ada baiknya juga pegawai menambah kursus untuk aplikasi lainnya yang berguna untuk menambah nilai lebih dari perusahaan dalam era kompetitif ini. Selain bentuk kursus, perusahaan juga perlu mengirimkan pegawainya untuk mengikuti seminar yang berhubungan dengan jabatan kerja pada konsultan arsitektur.
3. Pengembangan Kompetensi Pegawai Baru

Usulan ini ditujukan untuk pengembangan kompetensi pegawai baru dimulai dari proses rekrutmen sampai ditempatkannya pegawai tersebut, berikut merupakan usulan pengembangan kompetensi yang dapat dilakukan perusahaan sebagai berikut :

* + - * 1. Pengembangan kompetensi berarti sama dengan pengembangan manajemen sumber daya manusia. Tahapan sebelum dilakukannya pengembangan tentu ada beberapa proses yang perlu dilalui. Berikut proses pengembangan MSDM yang kurang lebih telah dilakukan oleh CV. Citra Graha.

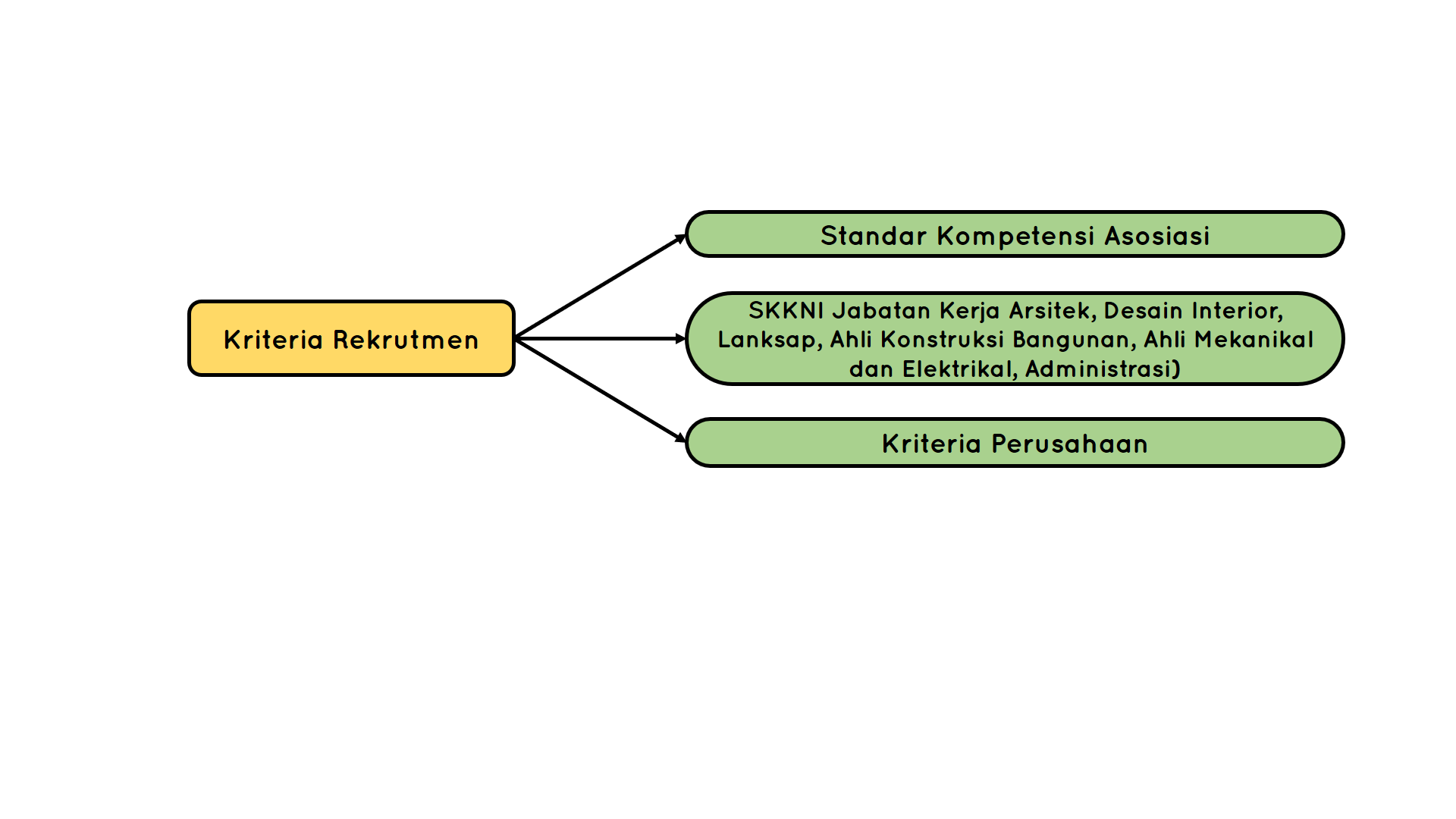


**Gambar 2 Proses pengembangan SDM di CV. Citra Graha**

Sumber : diolah penulis (2022)

Pada CV. Citra Graha, perusahaan mempunyai kriteria utama yaitu mampunya calon pegawai untuk bisa bekerjasama dalam bentuk tim. Selanjutnya, proses rekrutmen dilakukan secara umum. Usulan penulis, perlunya detail lebih jelas di setiap prosesnya yang akan dijelaskan pada poin berikutnya.

* + - * 1. Proses pertama sebelum dilakukan rekrutmen adalah proses menentukan kriteria dari perusahaan, berikut bagan usulan dari penulis:



**Gambar 3 Usulan proses penentuan kriteria rekrutmen SDM**

Sumber : diolah penulis (2022)

Pada proses sebelum dilakukannya rekrutmen, sebaiknya perusahaan menentukan terlebih dahulu kriteria rekrutmen untuk pegawai baru. Pertama, kriteria dapat ditentukan dari standar kompetensi asosiasi, contohnya untuk jabatan arsitek bisa melihat pada standar kompetensi dari IAI (Ikatan Arsitek Indonesia). Selanjutnya, kriteria yang dapat ditentukan dari SKKNI (Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia) kriteria ini banyak mencakup berbagai jabatan untuk konsultan arsitek, misalnya jabatan konstruksi bangunan, desain interior dan bahkan administrasi kantor. Tahap terakhir baru disesuaikan dengan kriteria pribadi perusahaan.

**Tabel 1 Perbandingan Kriteria dan Standar Kompetensi Jabatan Kerja Arsitek**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Standar Kompetensi Asosiasi | SKKNI Jabatan Kerja Arsitek | Kriteria Perusahaan |
| 1. Perancangan arsitektur 2. Pengetahuan Arsitektur 3. Pengetahun Seni 4. Perencanaan dan Perancangan Kota 5. Hubungan antara Manusia, Bandunan dan Lingkungan 6. Pengetahuan Daya Dukung Lingkungan 7. Peran Arsitek di Masyarakat 8. Persiapan Pekerjaan Perancangan 9. Pengertian Masalah Antar Disiplin 10. Pengetahuan Fisik dan Fisika Bangunan 11. Penerapan Batasan Anggaran dan Peratuan Bangunan 12. Pengetahuan Industri Konstruksi dalam Perencanaan 13. Pengetahuan Manajemen Proyek | 1. Perancangan arsitektur 2. Pengetahuan Arsitektur 3. Pengetahun Seni 4. Perencanaan dan Perancangan Kota 5. Hubungan antara Manusia, Bandunan dan Lingkungan 6. Pengetahuan Daya Dukung Lingkungan 7. Peran Arsitek di Masyarakat 8. Persiapan Pekerjaan Perancangan 9. Pengertian Masalah Antar Disiplin 10. Pengetahuan Fisik dan Fisika Bangunan 11. Penerapan Batasan Anggaran dan Peratuan Bangunan 12. Pengetahuan Industri Konstruksi dalam Perencanaan 13. Pengetahuan Manajemen Proyek | 1. Mampu bekerjasama secara tim 2. Ahli dalam pembangunan gedung bertingkat 3. Mampu menjalankan aplikasi berbasis teknologi (*Autocad, SketchUp, Lumion, Archicad*) 4. Sertifikasi keahlian menjadi nilai lebih 5. Portofolio pekerjaan perancangan   **Usulan :**   1. Memahami dasar ilmu pekerjaan konstruksi 2. Memahami dasar ilmu desain interior dan arsitektur lanskap 3. Memahami dasar ilmu elektrikal dan mekanikal 4. Mampu melaksanakan pekerjaan yang berhubungan dengan konstrak pekerjaan 5. Mampu untuk pekerjaan RAB 6. Menguasai perancangan bangunan gedung tidak hanya bangunan umum namun bangunan khusus seperti rumah sakit 7. Minimal menyelesaikan pendidikan di strata-1 (S1). |

Sumber : diolah penulis (2022)

Pada tabel diatas merupakan kriteria dari jabatan kerja arsitek baik dari asosiasi, SKKNI dan juga kriteria perusahaan. Pada tabel diatas dapat dikatakan bahwa kriteria perusahaan lebih detail namun kekurangannya adalah penguasaan perancangan bangunan yang hanya bergantung pada satu macam saja yaitu bangunan gedung bertingkat. Sebetulnya sertifikasi keahlian dan protofolio perancangan sudah pasti mencakup standar kompetensi yang ada. Namun, pada hasil wawancara perusahaan kesulitan ketika melakukan pekerjaan bangunan seperti rumah sakit. Sangat disayangkan apabila sertifikat keahlian maupun portofolio hanya diperuntukan untuk proyek bangunan gedung bertingkat. Dari standar kompetensi yang ada sebaiknya perusahaan tidak hanya berpatokan pada kompetensi calon pegawai dalam merancang bangunan gedung bertingkat, namun bangunan secara luas terutama keahlian yang belum ada sebelumnya diperusahaan. Dari beberapa kriteria perusahaan, penulis memberikan usulan tambahan melihat dari pekerjaan jabatan kerja arsitek diperusahaan usulan tersebut seperti perlunya kompetensi berupa pengetahuan arsitek yang berperan sebagai kepala tim tentang pekerjaan jabatan kerja lainnya diharapkan arsitek tidak hanya merancang secara visualisasi maupun kebutuhan ruang saja, namun memperhatikan struktur dan alur mekanikal dan elektrikal. Sebagai inti dari tim, gambar rancangan juga perlu dimengerti tidak hanya oleh arsitek namun keseluruhan tim yang terdiri dari jabatan kerja konstruksi bangunan, desain interior, arsitek lanskap, serta mekanikal dan elektrikal.

**Tabel 2 Perbandingan Kriteria dan Standar Kompetensi**

**Jabatan Kerja Teknik Konstruksi Bangunan**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| SKKNI Jabatan Kerja Teknik Konstruksi Bangunan | | Kriteria Perusahaan |
| 1. Menerapkan Komunikasi di Tempat Kerja. 2. Mengendalikan Pengumpulan Data Perancangan Struktur Bangunan Gedung. 3. Membuat Perancangan Struktur Atas Bangunan Gedung Bertingkat Rendah. 4. Membuat Perancangan Struktur Atas Bangunan Gedung Bertingkat Tinggi. 5. Membuat Perancangan Pondasi Dangkal. 6. Membuat Perancangan Pondasi Dalam. 7. Membuat Perancangan *Basement*. 8. Membuat Perancangan Gambar Struktur. 9. Menyusun Spesifikasi Teknis Bangunan Gedung. 10. Mengendalikan Pengumpulan Data dan Informasi Mengenai Pekerjaan Struktur Bangunan Gedung. 11. Melakukan Pekerjaan Persiapan Pelaksanaan Struktur Bangunan Gedung. 12. Melakukan *Review Design* Struktur Bangunan Gedung. 13. Mengendalikan Pelaksanaan Pekerjaan Struktur Bawah Bangunan Gedung Sesuai dengan Gambar Rencana. 14. Mengendalikan Pelaksanaan Pekerjaan Struktur Atas Baja Bangunan Gedung Sesuai dengan Gambar Rencana. 15. Mengendalikan Pelaksanaan Pekerjaan Struktur Atas Baja Bangunan Gedung Sesuai dengan Gambar Rencana. | 1. Mengendalikan Pelaksanaan Pekerjaan Struktur Atas Beton Bertulang Bangunan Gedung Sesuai dengan Gambar 2. Mengendalikan Pelaksanaan Pekerjaan Struktur Atas Beton Komposit Bangunan Gedung Sesuai dengan Gambar Rencana. 3. Mengendalikan Pelaksanaan Pekerjaan Struktur Atas Beton Pracetak Bangunan Gedung Sesuai dengan Gambar Rencana. 4. Melaksanakan Uji Kelaikan Fungsi Struktur Bangunan Gedung. 5. Menyiapkan Serah Terima Hasil Pekerjaan Struktur Bangunan Gedung. 6. Memeriksa Administrasi Rencana Pelaksanaan Struktur Bangunan Gedung. 7. Mengawasi Pelaksanan Pekerjaan Persiapan Struktur Bangunan Gedung. 8. Mengawasi Pelaksanan Pekerjaan Struktur Bawah Bangunan Gedung. 9. Mengawasi Pelaksanaan Pekerjaan Struktur Atas Baja Bangunan Gedung. 10. Mengawasi Pelaksanaan Pekerjaan Struktur Atas Beton Bertulang Bangunan Gedung. 11. Mengawasi Pelaksanaan Pekerjaan Struktur Atas Beton Bertulang Bangunan Gedung. 12. Mengawasi Pelaksanaan Pekerjaan Struktur Atas Beton Pracetak Bangunan Gedung. | 1. Mampu bekerjasama secara tim 2. Ahli dalam pembangunan gedung bertingkat 3. Mampu menjalankan aplikasi berbasis teknologi (*Autocad, SketchUp, Lumion, Archicad*) 4. Sertifikasi keahlian menjadi nilai lebih 5. Portofolio pekerjaan perancangan   Usulan:   1. Ahli dalam konstruksi bangunan khusus seperti bangunan rumah sakit 2. Mampu menguasai pekerjaan perbaikan konstruksi baik struktur bagian atas maupun bagian bawah 3. Menguasai proses pemasangan struktur bagian atas 4. Menguasai jenis material dalam pelaksanaan perancangan 5. Mampu mengawasai jalannya pekerjaan dilapangan |

Sumber : diolah penulis (2022)

Pada tabel diatas, teknik konstruksi bangunan berhubungan dengan pekerjaan struktur bangunan. Dari hasil penelitian dan standar kompetensi yang ada perusahaan perlu menambahkan kriteria kompetensi yang lebih khusus, seperti dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa perusahaan kesulitan dalam perancangan bangunan rumah sakit. Maka usulan penulis perlunya kriteria ahli konstruksi bangunan yang lebih khusus contohnya rumah sakit. CV. Citra Graha dapat menganalisis portofolio calon pegawai dan melihat apakah calon pegawai berpengalaman sebelumnya dalam perancangan bangunan seperti rumah sakit dan bangunan yang kompleks lainnya karena hal ini menjadi nilai tambah bagi perusahaan. Dari penulis memberikan usulan tentang tambahan kriteria untuk jabatan kerja konstruksi bangunan, melihat dari hasil wawancara bahwa perusahaan mengalami kendala saat mendapatkan proyek bangunan khusus terutama rumah sakit, maka jabatan konstruksi ini juga perlu ahli tidak hanya pada bangunan biasa namun juga dalam bangunan khusus.

**Tabel 3 Perbandingan Kriteria dan Standar Kompetensi Jabatan Kerja Desain Interior**

|  |  |
| --- | --- |
| SKKNI Jabatan Kerja Desain Interior | Kriteria Perusahaan |
| 1. Melaksanakan Sitem Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan (SMK3L) 2. Mengumpulkan Data 3. Melakukan Analisis Data 4. Membuat Konsep Pra Rancangan 5. Membuat Rancangan 6. Mengembangkan Rancangan 7. Membuat Dokumen Pelaksanaan 8. Melakukan Pengawasan Berkala 9. Membuat Laporan Perancangan | 1. Mampu bekerjasama secara tim 2. Mampu menjalankan aplikasi berbasis teknologi (*Autocad, SketchUp, Lumion, Archicad*) 3. Sertifikasi keahlian menjadi nilai lebih 4. Portofolio pekerjaan perancangan   Usulan:   1. Menguasai tentang jenis-jenis material dalam perancangan interior bangunan 2. Menguasai fisika bangunan untuk menentukan pencahayaan dalam ruangan maupun penentuan jenis material dalam ruangan 3. Menguasai interior bangunan khusus seperti rumah sakit |

Sumber : diolah penulis (2022)

Pada jabatan kerja desain interior, lingkup pekerjaan tidak terlalu kompleks seperti hal nya arsitek dan ahli konstruksi. Desain interior menekankan pada estetika dalam bangunan, jadi usulan penulis perusahaan menenkan pada portofolio dari calon pegawai untuk desain interior. Selain itu kemampuan bekerjasama juga perlu ditekankan sebab pekerjaan desain interior merupakan pekerjaan akhir dari perancangan, sehingga perlu kerjasama dengan tim arsitek maupun konstruksi dalam pelaksanaannya. Lalu, penggunaan aplikasi berbasis teknologi menjadi nilai keharusan karena desain interior menekankan pada estetika dalam bentuk dua dimensi maupun animasi, dapat menjadi nilai tambah bagi perusahaan dimata klien kedepannya. Usulan kriteria yang diberikan penulis adalah perlunya kompetensi pengetahuan dari jabatan kerja desain interior, tidak hanya estetika namun kegunaan dan fungsi yang jelas. Terutama perlu menguasai jenis material yang dipakai untuk bangunan khusus. Serta perlu menguasai fisika bangunan yang berhubungan dengan penyesuaian ruang dalam yang dirancang.

**Tabel 4 Perbandingan Kriteria dan Standar Kompetensi**

**Jabatan Kerja Arsitek Lanskap**

|  |  |
| --- | --- |
| SKKNI Jabatan Kerja Arsitek Lanskap | Kriteria Perusahaan |
| 1. Melaksanakan Sitem Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan (SMK3L) 2. Menerapkan Komunikasi di Tempat Kerja 3. Mengumpulkan Data 4. Melakukan Analisis Data 5. Membuat Konsep Pra Rancangan 6. Membuat Rancangan Lanskap 7. Mengembangkan Rancangan 8. Membuat Dokumen Pelaksanaan 9. Melakukan Pengawasan Berkala 10. Membuat Laporan Perancangan | 1. Mampu bekerjasama secara tim 2. Mampu menjalankan aplikasi berbasis teknologi (*Autocad, SketchUp, Lumion, Archicad*) 3. Sertifikasi keahlian menjadi nilai lebih 4. Portofolio pekerjaan perancangan   Usulan:   1. Menguasai pengetahuan tentang elemen-elemen lingkungan seperti jenis pohon, tanaman, rumput, maupun jenis perkerasan yang menjadi poin penting dalam perancangan lanskap 2. Memahami tentang peraturan perancangan area hijau |

Sumber : diolah penulis (2022)

Untuk jabatan kerja arsitek lanskap tidak jauh beda dengan jabatan kerja desain interior, sebab kedua jabatan kerja ini menekankan pada pekerjaan finishing dari perancangan. Kriteria dari perusahaan juga tidak terlalu kompleks, usulan penulis sama seperti jabatan kerja desain interior, perusahaan menganalisis dari hasil portofolio calon pegawai. Usulan dari penulis untuk kriteria yang perlu ditambahkan perusahaan adalah pengetahuan jabatan kerja arsitek lanskap tentang elemen-elemen ruang hijau.

**Tabel 5 Perbandingan Kriteria dan Standar Kompetensi**

**Jabatan Kerja Mekanikal dan Elektrikal**

|  |  |
| --- | --- |
| SKKNI Jabatan Kerja Mekanikal dan Elektrikal | Kriteria Perusahaan |
| 1. Menerapkan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), Manajemen Lingkungan dan Manajemen Sistem Mutu. 2. Menerapkan Komunikasi dan Koordinasi. 3. Menganalisis dan Mengimplementasikan Dokumen Kontrak Perencanaan dan Kerangka Acuan Kerja (KAK). 4. Menganalisis Gambar Arsitek, Data Hasil Survei dan Hasil Diskusi dengan Ahli Lainnya. 5. Merencanakan Pekerjaan Sistem Plambing. 6. Merencanakan Pekerjaan Sistem Tata Udara. 7. Merencanakan Pekerjaan Sistem Transportasi Gedung. 8. Membuat Laporan Pekerjaan Perencanaan. 9. Mengkaji Dokumen Kontrak, 10. Membuat Program Kerja dan Metode Kerja. 11. Melaksanakan Pekerjaan Persiapan. 12. Mengelola Keuangan dan SDM. 13. Mengelola Administrasi Teknik. 14. Mengendalikan Pelaksanaan Pekerjaan Sistem Plambing. 15. Mengendalikan Pelaksanaan Pekerjaan Sistem Tata Udara. 16. Mengendalikan Pelaksanaan Pekerjaan Sistem Transportasi Gedung. 17. Mengendalikan Pengendalian Biaya, Mutu dan Waktu. 18. Melaksanakan Proses Serah Terima Pekerjaan. 19. Mengkaji Dokumen Kontrak Kontraktor dan Konsultan Supervisi. 20. Memeriksa Kesiapan Kontraktor untuk Memulai Pelaksanaan Pekerjaan. 21. Melakukan Pengawasan Pekerjaan Sistem Plambing. 22. Melakukan Pengawasan Pekerjaan Sistem Tata Udara. 23. Melakukan Pengawasan Pekerjaan Sistem Transportasi Gedung. 24. Mengevaluasi Kinerja Kontraktor. 25. Melakukan Pengukuran Bersama untuk Penerbitan Sertifikat Pembayaran. 26. Membuat Laporan Pekerjaan Pengawasan. 27. Melakukan Supervisi Proses Serah Terima Pekerjaan. | 1. Mampu bekerjasama secara tim 2. Mampu menjalankan aplikasi berbasis teknologi (*Autocad, SketchUp, Archicad*) 3. Sertifikasi keahlian 4. Portofolio pekerjaan perancangan   Usulan:   1. Memahami pekerjaan perancangan mekanikal dan elektrikal tidak hanya bangunan gedung biasa namun lebih khusus seperti bangunan rumah sakit 2. Ahli dalam pekerjaan perancangan mekanikal dan elektrikal tidak hanya 3. Memahami gambar rancangan yang dibuat oleh tim arsitek. 4. Mampu untuk merencanakan program kerja dan metode kerja yang berhubungan dengan pekerjaan 5. Mampu mengkaji dokumen kontrak dan dapat mengelola keuangan serta SDM saat berada di lapangan |

Sumber : diolah penulis (2022)

Untuk jabatan kerja mekanikal dan elektrikal, sertifikasi keahlian perlu menjadi hal wajib melihat dari standar kompetensi yang ada sebab pekerjaan ini mencakup pekerjaan penting. Usulan penulis perusahaan selain sertifikasi keahlian, perusahaan perlu menganalisis portofolio pekerjaan, seperti halnya ahli konstruksi bangunan dengan pekerjaan bangunan khusus, menjadi nilai tambah juga apabila jabatan kerja mekanikal dan elektrikal ini juga mempunyai keahlian pada bangunan lebih khusus untuk mengatasi kendala pada perusahaan.

**Tabel 6 Perbandingan Kriteria dan Standar Kompetensi Jabatan Kerja Administrasi**

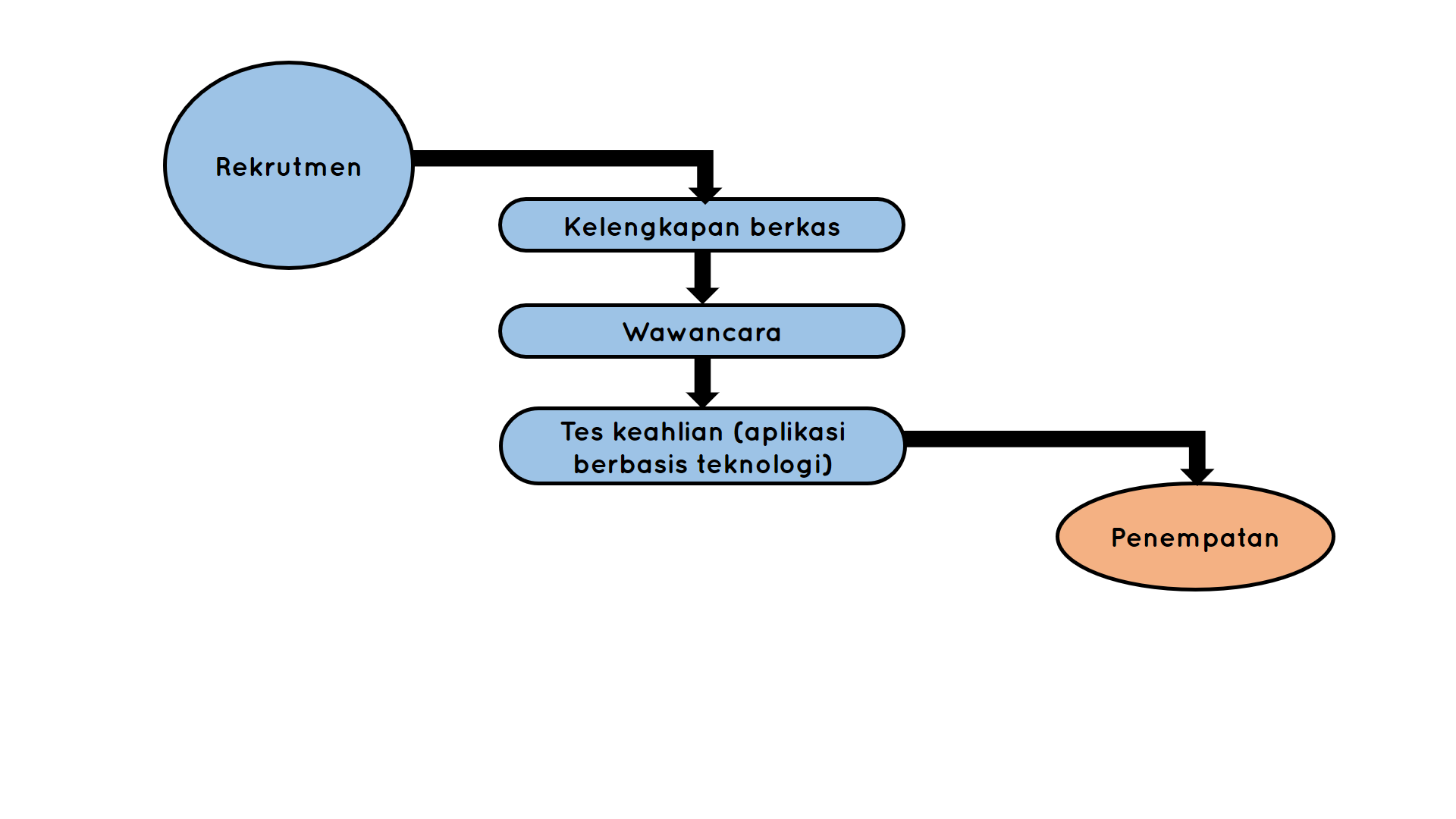
|  |  |
| --- | --- |
| SKKNI Jabatan Kerja Administrasi | Kriteria Perusahaan |
| 1. Mengaplikasikan keterampilan dasar komunikasi 2. Bekerjasama dengan kolega dan pelanggan 3. Memberikan pelayanan kepada pelanggan 4. Mengoperasikan komputer / perangkat keras 5. Menggunakan peralatan kantor 6. Mengoperasikan aplikasi perangkat lunak 7. Memproduksi dokumen di komputer 8. Menghasilkan dokumen 9. Melaksanakan prosedur administrasi 10. Menangani penerimaan surat/dokumen 11. Menangani pengiriman surat/dokumen 12. Mengatur pengadaan dan pengumpulan dokumen 13. Memelihara data di komputer 14. Mengatur perjalanan bisnis 15. Mengatur informasi di tempat kerja 16. Membantu pengelolaan kas kecil 17. Mempersiapkan kas kecil 18. Mengelola kas kecil 19. Melaporkan aktivitas kas kecil 20. Menyiapkan pekerjaan 21. Menuntaskan aktifitas pekerjaan sehari-hari 22. Bekerja secara efektif dengan orang lain 23. Merencanakan dan mengelola pertemuan/rapat 24. Membuat presentasi | 1. Mampu bekerjasama secara tim 2. Mampu menjalankan aplikasi berbasis teknologi (microsoft)   Usulan:   1. Mampu memahami alur pekerjaan konsultan arsitektur 2. Mampu mengoperasikan pernagkat keras dan perangkat lunak untuk kemudahan pekerjaan administrasi konsultan arsitektur 3. Mengatur jadwal pekerjaan untuk pegawai konsultan arsitektur 4. Mampu menguasai pekerjaan yang berhubungan dengan kontrak pekerjaan dengan klien 5. Menyelesaikan pekerjaan yang berhubungan dengan pajak perusahaan |

Sumber : diolah penulis (2022)

Menurut hasil penelitian, pekerjaan adminstrasi sebetulnya menjalankan pekerjaannya secara otodidak selama ini. Pendidikan yang diselesaikan juga tidak mencapai tingkat perkuliahan. Namun, kemampuannya untuk mengembangkan diri dan mampu mengerjakan pekerjaannya sebagai adminstrasi menunjukkan bahwa kriteria perusahaan selaras dengan stanadr kompetensi yang ada.

Jadi menurut penulis, proses ini perlu dilakukan dengan detail, agar setiap pegawai mempunyai kompetensi yang mampu bersaing dan mendapatkan hasil kinerja yang baik.

* + - * 1. Proses selanjutnya yang dilakukan selanjutnya adalah proses rekrutmen. Salah satu kekurangan dari proses rekrutmen CV. Citra Graha adalah proses rekrutmen tidak dilakukan secara teratur dan detail. Perusahaan hanya menyaring permukaan saja dari calon pegawainya, tanpa adanya penilaian kompetensi untuk calon pegawai. Berikut usulan penulis untuk proses rekrutmen yang dapat dilakukan oleh CV. Citra Graha:

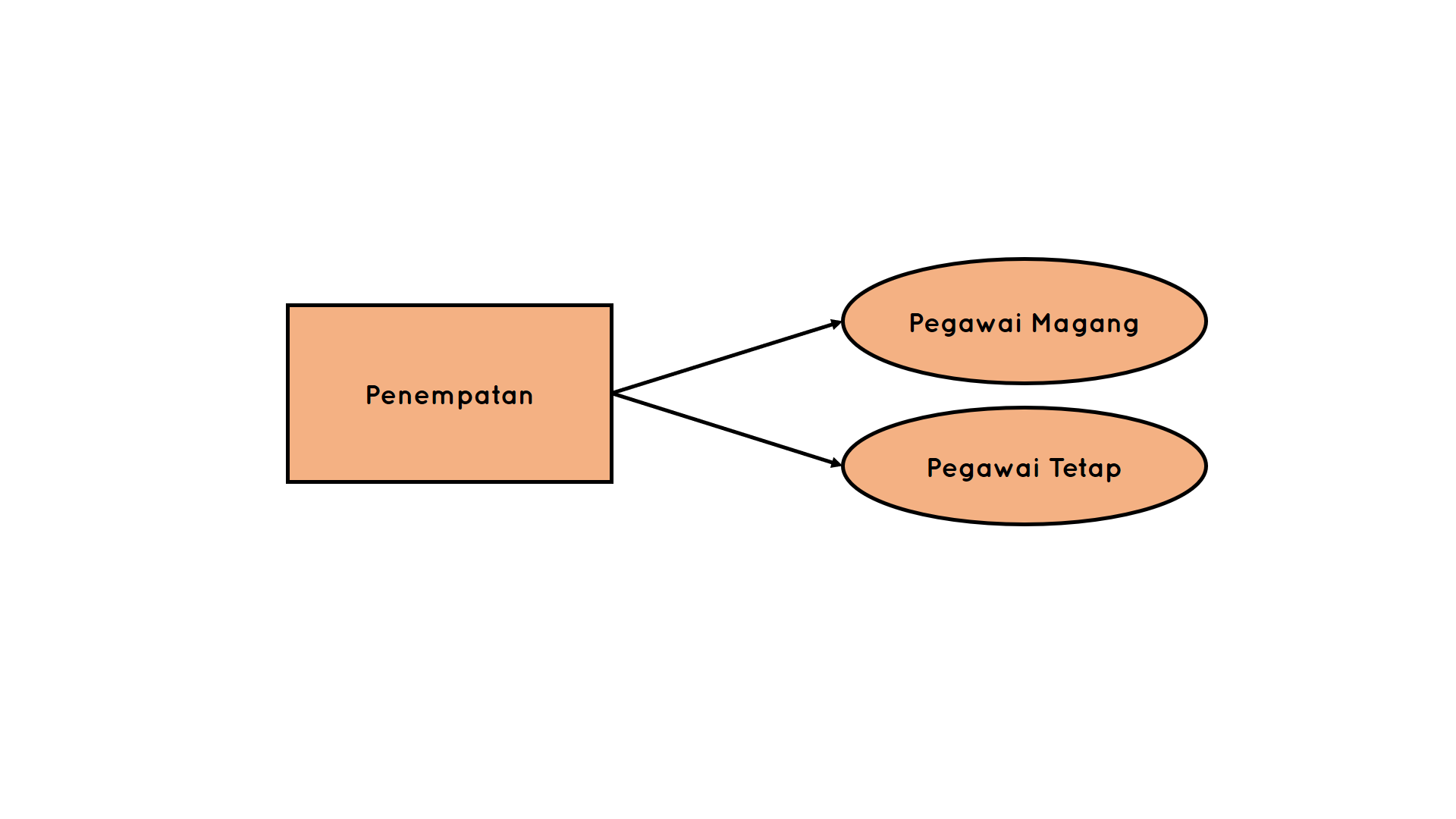


**Gambar 3 Usulan proses rekrutmen SDM**

Sumber : diolah penulis (2022)

Pada bagan diatas, usulan dari penulis pada proses rekrutmen dapat dibuat menjadi tiga tahap, tahap pertama adalah kelengkapan berkas dari calon pegawai seperti ijazah, portofolio, dan sertifikat keahlian apabila pegawai memiliki sertifikat tersebut. Sertikifat keahlian menjadi nilai lebih yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan karena tidak semua calon pegawai tentunya memiliki ini. Setelah menyaring kelengkapan berkas yang dibutuhkan untuk perusahaan, dilakukan proses wawancara yang dalam hal ini perusahaan perlu menilai tingkat kompetensi yang diinginkan perusahaan. Tahap terakhir berupa tes terhadap penggunaan aplikasi yang berguna untuk proses pekerjaan perancangan. Seperti yang dijelaskan dalam perancangan kriteria calon pegawai proses tes ini melibatkan aplikasi berbasis teknologi untuk perancangan yang dipakai perusahaan seperti *Autocad, Sketchup, Lumion*, dan *Archicad*. Apabila calon pegawai mampu menggunakan aplikasi lain menjadi nilai tambah, kemampuan ini dapat dimanfaatkan perusahaan untuk mengembangkan lagi pemakaian aplikasi berbasis teknologi yang lain sehingga perusahaan tidak tertinggal dengan perkembangan aplikasi terbaru.

* + - * 1. Setelah dilakukannya rekrutmen dan mengetahui keadaan kompetensi setiap pegawai baru maka dilakukannya penempatan. Kelemahan dari CV. Citra Graha adalah proses rekrutmen yang tidak tersusun menjadikan penempatan pegawai hanya sesuai dengan kesanggupan pegawai tersebut untuk melakukan pekerjaan, sementara kompetensi perlu sesuai dengan standar kompetensi agar mencapai kinerja yang baik dan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain yang makin banyak. Berikut usulan proses penempatan dari penulis:

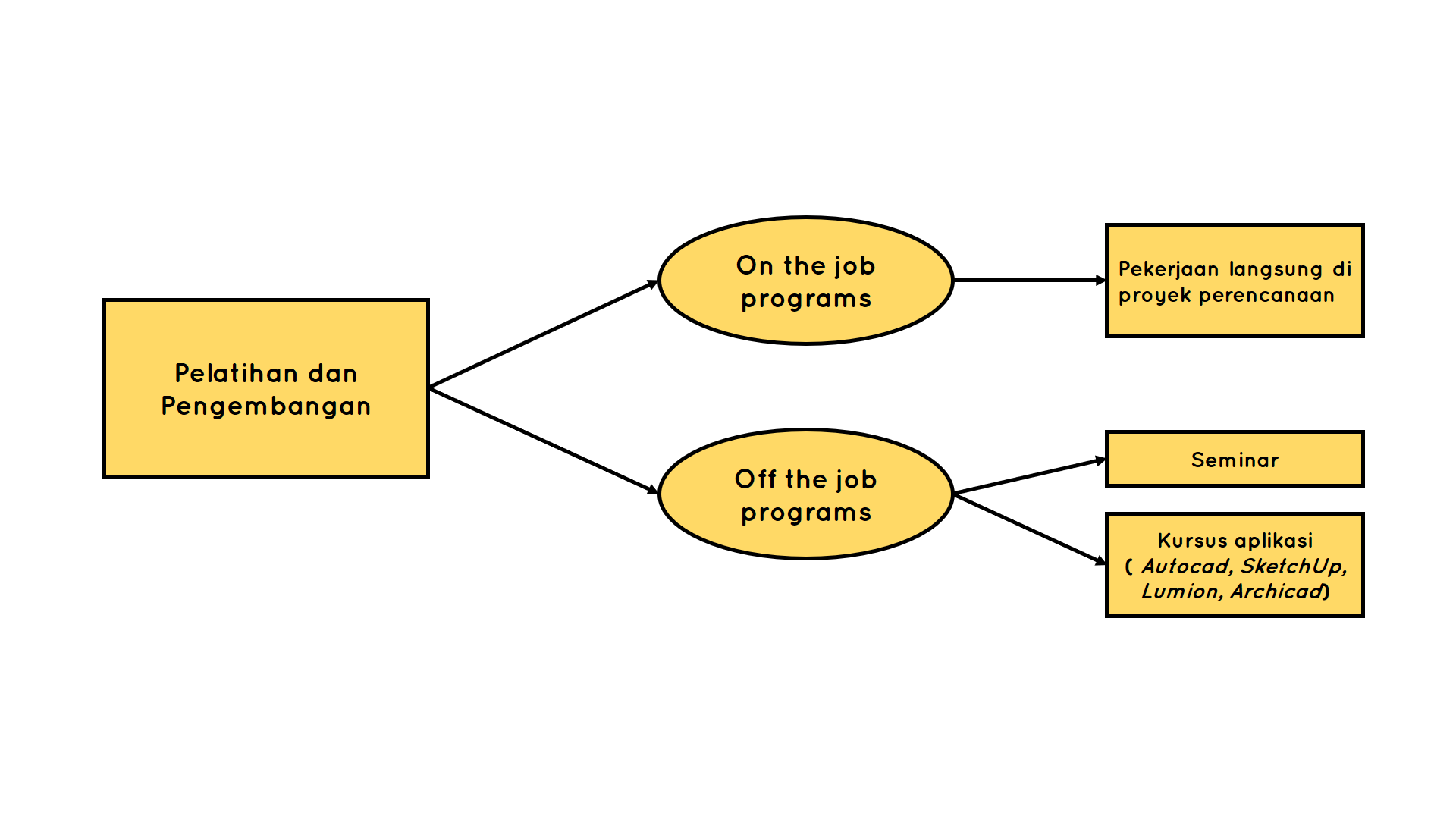


**Gambar 4 Usulan proses penempatan SDM untuk CV. Citra Graha**

Sumber : diolah penulis (2022)

Seperti bagan diatas, sebaiknya proses penempatan lebih jelas, pegawai mana yang menjadi pegawai tetap dan mana yang menjadi pegawai sementara atau magang. Pada proses rekrutmen, perusahaan telah melihat hasil kompetensi dari setiap calon pegawai yang diterima, apabila pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan perusahaan namun masih perlu dikembangkan lagi guna melihat sejauh mana pegawai dapat mencapai kinerja yang diinginkan perusahaan, maka bisa ditempatkan sebagai pegawai magang. Apabila pegawai magang mampu mencapai kinerja yang baik, perusahaan dapat mengangkatnya menjadi pegawai tetap. Sementara itu, apabila kompetensi pegawai telah sesuai standar kompetensi dan memiliki kahlian yang lengkap setelah proses wawancara dan tes saat proses rekrutmen, pegawai dapat ditempatkan sebagai pegawai tetap dengan usulan lain bahwa pegawai tersebut setidaknya telah melakukan magang sebelumnya baik diluar perusahaan dan ahli dalam pekerjaannya.

* + - * 1. Setelah proses penempatan, maka proses selanjutnya yaitu proses pengembangan kompetensi. Dari proses penempatan, berikut proses pengembangan yang dpat dilakukan oleh perusahaan. Sesuai dengan teori MSDM tentang pelatihan dan pengembangan terdapat dua model yang dapat dilaksanakan yaitu :



**Gambar 5 Usulan proses pengembangan kompetensi pegawai di CV. Citra Graha**

Sumber : diolah penulis (2022)

Untuk pegawai magang, perusahaan dapat pertama pegawai dapat menggunakan pengembangan model *on the job programs* yaitu ditempatkan langsung pada proyek perencanaan dan mengalami pelatihan dari pegawai. Apabila perusahaan ingin mengeluarkan biaya, dapat menggunakan juga model *off the job programs* yaitu mengikuti seminar atau kursus aplikasi berbasis teknologi untuk pegawai tetap yang dapat juga dilakukan pengembangan dengan model *on the job programs* dan *off the jobs programs.* Untuk pengembangan model *off the job programs*, harus diperhatikan pembagian waktu dengan pekerjaan di perusahaan karena selama ini waktu untuk pengembangan kompetensi menjadi kendala. Tetapi, apabila waktu yg digunakan sangat minim, dapat dilakukan model *on the job programs* dengan mengikuti alur pekerjaan dari pegawai lama. Pada model *off the job programs* perusahaan perlu mengadakan model ini dengan perencanaan waktu yang tepat agar pekerjaan tidak tumpang tindih nantinya dengan pelatihan diluar perusahaan.

* + - * 1. Tahap terakhir berupa penghargaan bagi pegawai yang mampu melaksanakan pekerjaannya dan mencapai standar kompetensi yang berlaku. Tahap penghargaan ini dapat dilakukan dengan pemberian bonus upah lebih bagi pegawai yang dapat meningkatkan kinerja setelah proses pengembangan ataupun dengan kenaikan jabatan seperti junior arsitek dapat menjadi senior arsitek. Tahap ini dirasa perlu untuk mengukur loyalitas pegawai terhadap perusahaan.

1. **KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

1. Secara keseluruhan kondisi kompetensi di Konsultan Arsitektur CV. Citra Graha bisa dikatakan baik. Perusahaan selama ini sadar kompetensi yang seperti apa agar mencapai standar kompetensi yang ada. Selain itu,perusahaan selama ini juga mengerti bagaimana pengembangan kompetensi untuk mencapai kinerja yang baik. Namun karena ruang lingkup yang kecil dengan pegawai yang tidak terlalu banyak membuat beberapa proses dijalankan seadanya tanpa detail yang sesuai untuk bersaing dengan perusahaan lain. Selain itu masih ada kekurangan dari kompetensi baik pengetahuan, keahlian dan sikap dari pegawai dilihat dari proses pekerjaan proyek terlihat dari perusahaan yang masih melakukan kerjsama dengan ahli diluar perusahaan.
2. Selain keadaan kompetensi, kinerja dari CV. Citra Graha juga bisa dikatakan baik namun perlu adanya perbaikan lagi dari perusahaan terutama hal berhubungan dengan komunikasi antar pegawai dan klien.
3. Sementara itu pada CV. Citra Graha kendala yang paling sering dijumpai adalah pembagian waktu. Pegawai yang sedikit menjadikan setiap jabatan kerja benar-benar melakukan pekerjaannya masing-masing dan pada saat pegawai menjalankan pelatihan dan pengembangan *off the job programs*, perusahaan kesusahan untuk menggantikan pekerjaan pegawai tersebut dan tidak semua pegawai melakukan pelatihan *off the job programs*.
4. Untuk hasil usulan dari penulis, pengembangan dapat dilakukan untuk pegawai lama dan pegawai baru. Untuk pegawai lama karena sudah memahami alur kerja perusahaan maka yang dibutuhkan selanjutnya adalah lebih mengembangkan lagi pengetahuan, keahlian, dan sikap dengan pelatihan. Semantara itu untuk pegawai baru, perusahaan perlu melakukan perbaikan pada proses rekrutmen sehingga proses pengembangan kompetensi mendapatkan alur yang sesuai dengan kompetensi pegawai. Dengan memperbaiki proses rekrutmen pegawai dimulai dari penentuan kriteria alur pengembangan juga jadi lebih terarah untuk perusahaan dalam memberikan pengembangan kompetensi untuk mencapai kinerja yang baik.

**Saran**

1. CV. Citra Graha perlu merancangan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan lingkup kecil. Dalam proses rekrutmen, perusahaan perlu calon pegawai baru yang kompetensinya unggul, sehingga proses pengembangan kompetensi tidak terlalu memakan waktu. Salah satu contoh kompetensi yang perlu dimiliki calon pegawai baru adalah mahirnya penggunaan aplikasi berbasis teknologi yang menjadi alat pengerjaan perencanaan utama di masa sekarang. Sementara untuk pegawai lama, karena sudah paham standar kompetensi seperti apa yang perlu mereka lakukan maka diharapkan dapat bekerjasama dengan pegawai baru yang mungkin memiliki pengetahuan baru yang belum pernah dibahas di CV. Citra Graha.
2. Untuk kinerja meskipun dikatakan baik, perusahaan tetap perlu memperbaiki detail-detail kecil yang dapat mengganggu kinerja di perusahaan apalagi yang berhubungan dengan klien dan penjadwalan waktu yang bisa mempengaruhi hasil kinerja.
3. Saran untuk kendala yang terjadi pada perusahaan dapat diselesaikan dengan mulainya perusahaan dalam penjadwalan setiap pekerjaan perencanaan. Dari jadwal yang dibuat, perusahaan dapat mencari waktu yang dirasa bisa digunakan untuk pengembangan kompetensi atau jika ada jadwal yang kosong. Penjadwalan dapat juga dilakukan dengan penentuan penyelesaian pekerjaan, jadi saat pekerjaan selesai perusahaan dapat menempatkan pegawai untuk pengembangan dengan tidak adanya jadwal yang tupang tindih.
4. Dari usulan peneliti, untuk pengembangan kompetensi agar meningkatkan kinerja pada CV. Citra Graha yang pertama adalah mengarahkan pengembangan untuk pegawai lama dan pegawai baru. Untuk pegawai baru, perusahaan perlu detail dalam proses rekrutmen. Proses tersebut harus detail karena menyangkut kompetensi pegawai maka perusahaan tidak bisa menerima pegawai hanya dari kenalan pegawai lainnya. Perusahaan perlu melihat sejauh mana kompetensi pegawai agar pada saat penerimaan dan penempatan, perusahaan bisa efisien dan efektif dalam proses pengembangan kompetensi pegawai. Pada proses pengembangan ini dpat dilakukan oleh pegawai lama maupun pegawai baru berupa pelatihan, dalam proses ini ada model *on the job programs*, maka perusahaan dapat mempekerjakan pegawai tersebut untuk terlibat langsung dalam proyek perancangan yang dilaksanakan. Pada model ini perusahaan dapat menekan biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan seperti pelatihan. Namun, apabila melakukan *off the job programs*, model ini dirasa baik karena pegawai langsung belajar dari ahli saat pelatihan maupun seminar. Pelatihan yang diikuti tentu pelatihan untuk pekerjaan perancangan yaitu pelatihan aplikasi berbasis teknologi seperti *Autocad, SketchUp, Lumion*, maupun *Archicad* yang selama ini digunakan oleh CV. Citra Graha. Lalu, untuk seminar perusahaan dapat mereservasi acara seminar yang biasanya diadakan oleh asosiasi. Namun, perusahaan harus mengatur biaya dan waktu yang sesuai dengan keuangan dan pekerjaan perusahaan. Pengembangan kompetensi harus dilakukan sebaik mungkin dan mengambil standar dari ahli yang sering diajak bekerjsama dengan perusahaan, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan kompetensi pegawai sebaik mungkin dan memiliki daya saing dengan perusahaan lain.

**DAFTAR PUSTAKA**

A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan 14. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Amirullah dan Haris Budiono. 2016. Pengantar Manajemen, Cetakan Kedua. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Andra Fahreza. 2020. Pengembangan Kompetensi Kepala Plant Produksi Beton di PT. Varia Usaha Beton. Thesis thesis, UNIVERSITAS AIRLANGGA.

Annisa Putri Soetrisno dan Alini Gilang. 2018. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung) : Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen.

Diputra, I.G.A. 2009. Sistem Penilaian Kinerja Konsultan Perencana Dalam Menangani Proyek Perencanaan Bangunan Gedung : Jurnal Ilmiah Teknik Sipil Vol.13, No.2, pp 149-160.

Edison, Anwar, Komariyah. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.

Henry Simamora. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan 5. Yogyakarta: STIE YKPN.

I Gede Astawa Diputra. 2009. Sistem Penilaian Kinerja Konsultan Perencana Dalam Menangani Proyek Perencanaan Bangunan Gedung. Jurnal Ilmiah Teknik Sipil Vol. 13, No.2, Juli 2009.

Kinicki, Angelo & Brian K. Williams. 2015. *Management A Partical Introduction, Seventh Edition.* New York : McGraw Hill.

Lucia Nurbani Kartika dan Agus Sugiarto, 2014, Pengaruh Tingkat Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran : Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol XVII, No.1.

Lexy J. Moleong. 2018. Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya

Malayu S.P Hasibuan. 2019. Manajemen SDM, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. 2014. *Qualitative Data Analysis*, *A Methods Sourcebook*, Edition 3. Thousand Oaks, CA: Sage.

Nitithamyong, P. and Tan, Z. 2007. *Determinants for effective performance of External Project Manajement Consultants in Malaysia.* Journal of Engineering Construction and Architectural Management, Vol. 14 No.5, pp.162-178.

Peter F. Kaming dan Andrio G. Riano, 2013, Faktor Penentu Kinerja Efektif Bagi Konsultan Manajemen Proyek (080K) : Konferensi Nasional Teknik Sipil 7.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M.. 2008. Competence At Work For Superior Performance. Canada: John Wiley & Sons Inc.

Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 164 Tahun 2016 Tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Jasa Profesional, Ilmiah dan Teknis Golongan Pokok Jasa Arsitektur dan Teknik Sipil; Analisis dan Uji Teknis Pada Jabatan Kerja Arsitek.

Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 207 Tahun 2013 Tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Jasa Profesional, Ilmiah dan Teknis Golongan Pokok Jasa Arsitektur dan Teknik Sipil; Analisis dan Uji Teknis Golongan Jasa Arsitektur dan Teknik Sipil Serta Konsultasi Teknis YBDI Sub Golongan Jasa Arsitektur dan Teknik Sipil Serta Konsultasi Teknis YBDI Bidang Arsitektur Sub Bidang Perancangan Interior Arsitek Interior.

Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 209 Tahun 2013 Tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Jasa Profesional, Ilmiah dan Teknis Golongan Pokok Jasa Arsitektur dan Teknik Sipil; Analisis dan Uji Teknis Golongan Jasa Arsitektur dan Teknik Sipil Serta Konsultasi Teknis YBDI Sub Golongan Jasa Arsitektur dan Teknik Sipil Serta Konsultasi Teknis YBDI Bidang Arsitektur Sub Bidang Arsitektur Lanskap Perancang Lanskap.

Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 192 Tahun 2016 Tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Konstruksi Golongan Pokok Konstruksi Gedung Pada Jabatan Kerja Ahli Teknik Bangunan Gedung.

Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 162 Tahun 2019 Tentang Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Konstruksi Golongan Pokok Konstruksi Gedung Pada Jabatan Kerja Ahli Elektrikal Konstruksi Bangunan Gedung

Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 195 Tahun 2007 Tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Sektor Jasa Perusahaan Sub Sektor Jasa Perusahaan Lainnya Bidang Jasa Administrasi Perkantoran