

Resolving Career Dilemmas: An Individual Assessment Approach to Career Planning

Solusi atas Dilema Karir: Pendekatan Asesmen Individual dalam Perencanaan Karir

Ratna Devy Winayanti¹

¹Department of Psychology,
Universitas Pendidikan Nasional, Indonesia
devywinayanti@undiknas.ac.id

Fendy Suhariadi²

²Faculty of Psychology,
Universitas Airlangga, Indonesia
fendy.suhariadi@psikologi.unair.ac.id

Ni Made Ayu Yuli Pratiwi³

³Department of Psychology,
Universitas Pendidikan Nasional, Indonesia
yulipratiwi@undiknas.ac.id

Ni Nyoman Imas Pradnyanita Wistarini⁴

⁴Department of Psychology,
Universitas Pendidikan Nasional, Indonesia
imaspradnyanita@undiknas.ac.id

Putu Riana Artyanti Putri⁵

⁵Department of Psychology,
Universitas Pendidikan Nasional, Indonesia
rianaputri@undiknas.ac.id

Corresponden Author

Ratna Devy Winayanti

Department of Psychology, Universitas Pendidikan Nasional, Indonesia
devywinayanti@undiknas.ac.id

Abstract

The management of capitation funds in the National Health Insurance (JKN) system required competent individuals to ensure transparency and financial accountability at primary healthcare facilities (FKTP). The JKN treasurer held a strategic role in planning, fund distribution, and reporting, making it necessary for the selection and assessment processes to be conducted comprehensively. This study aimed to evaluate the competencies of a JKN treasurer candidate based on analytical skills, planning, accuracy, communication, and work responsibility to ensure effective capitation fund management. The subject of this study was one treasured candidate, referred to by the initials AS. The research employed a multi-instrument assessment approach consisting of the Intelligence Structure Test (IST), DISC, Kraepelin, Papikostik, structured interviews, as well as the DAP (Draw-A-Person) test and Holland Self Inventory to understand the individual's personality traits and career interests. The results showed that the subject possessed strong intellectual potential and a personality profile compatible with administrative roles, based on Holland's theory. However, aspects such as work responsibility and task planning still need improvement. The implications of this study emphasized the importance of an adaptive, competency-based assessment system and the need for continuous development programs. As a follow-up, a monitoring period of at least three months was conducted to observe the implementation of assessment recommendations and to ensure measurable improvements in the subject's job performance.

Keyword : Financial Management, National Health Insurance, Competency Assessment, Financial Transparency, Capitation Fund Management

Abstrak

Pengelolaan dana kapitasi dalam sistem Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) memerlukan individu yang kompeten untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas keuangan di fasilitas kesehatan tingkat pertama (FKTP). Bendahara JKN memegang peran strategis dalam perencanaan, penyaluran, dan pelaporan dana, sehingga proses seleksi dan asesmen kompetensi harus dilakukan secara komprehensif. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kompetensi calon Bendahara JKN berdasarkan aspek kemampuan analitis, perencanaan, ketelitian, komunikasi, dan tanggung jawab kerja guna memastikan efektivitas pengelolaan dana kapitasi. Subjek dalam penelitian ini adalah satu orang calon bendahara dengan inisial AS. Metode penelitian menggunakan pendekatan asesmen multi-instrumen yang terdiri dari Struktur Tes Intelijensi (IST), DISC, Kraepelin, Papikostik, wawancara terstruktur, serta tes DAP (Draw-A-Person) dan Holland Self Inventory yang digunakan untuk memahami aspek kepribadian dan minat kerja individu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa subjek memiliki potensi intelektual yang baik serta kecenderungan kepribadian yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan administratif berdasarkan teori Holland. Namun demikian, aspek tanggung jawab kerja dan perencanaan tugas masih perlu ditingkatkan. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan pentingnya asesmen berbasis kompetensi yang adaptif serta perlunya program pengembangan berkelanjutan. Sebagai tindak lanjut, dilakukan pemantauan selama minimal tiga bulan untuk mengamati efektivitas implementasi rekomendasi asesmen dan memastikan peningkatan kinerja subjek secara nyata di lapangan.

Kata Kunci : Manajemen Keuangan, Asesmen Kompetensi, Transparansi Keuangan, Pengelolaan Dana Kapitasi

Copyright (c) 2025 Ratna Devy Winayanti., dkk

Received 2025-02-13

Revised 2025-03-09

Accepted 2025-04-16



LATAR BELAKANG

Dunia kerja terus mengalami perubahan signifikan yang dipicu oleh kemajuan teknologi, globalisasi, serta dinamika ekonomi dan sosial. Perubahan ini tidak hanya mempengaruhi cara organisasi beroperasi, tetapi juga membentuk ulang konsep karir individu (Silitonga et al., 2017). Dulu karir dipandang sebagai jalur linier yang stabil dalam satu organisasi, kini bergeser menjadi perjalanan non-linear yang ditandai oleh mobilitas tinggi, fleksibilitas, dan pencarian makna pribadi (Gati et al., 2010). Konsep protean career dan boundaryless career menjadi representasi dari fenomena ini, menempatkan individu sebagai aktor utama yang mengatur arah dan isi dari karir (Kulcsár et al., 2020).

Di tengah kondisi ini, banyak individu dihadapkan pada dilema karir: ketidaksesuaian antara pekerjaan yang dijalani dengan minat pribadi, ketidakpastian arah karir, hingga rendahnya kepuasan kerja (Olla & Abdullah, 2021). Perubahan dunia kerja yang cepat dan tidak terduga menyebabkan kebingungan dalam menentukan langkah karir yang tepat (Kahfi & Adiyati, 2023). Individu dituntut untuk lebih proaktif dan mandiri dalam mengambil keputusan karir, namun sayangnya tidak semua memiliki bekal informasi, bimbingan, dan pemahaman diri yang memadai (Ayu et al., 2022).

Individu yang memiliki tujuan karir yang terstruktur cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi dan loyalitas terhadap organisasi (Sumita et al., 2018). Data dari berbagai penelitian mengungkapkan bahwa lebih dari 60% responden mengaku mengalami kebingungan dalam mengambil keputusan karir karena kurangnya informasi dan bimbingan (Nurhaeni & Muallimah, 2021).

Penelitian Sari dan Istiqoma (2019) menemukan hanya 35% mahasiswa akhir yang memiliki rencana karir yang konkret, sisanya masih ragu atau tidak memiliki arah yang jelas. Hal ini menunjukkan adanya gap antara kesiapan individu dan tuntutan dunia kerja. Sebagian besar lulusan baru menghadapi tantangan dalam menentukan pilihan karir pertama, yang berdampak pada rendahnya tingkat kepuasan kerja dan tingginya angka turnover pada tahun-tahun awal bekerja.

Studi Alfaiz dan Daharnis (2013) juga menegaskan bahwa transformasi konsep karir telah menciptakan ketegangan antara ekspektasi individu dengan kenyataan dunia kerja. Fenomena ini tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga berimbas pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketidakjelasan arah karir menyebabkan stres, kelelahan mental, hingga keputusan profesional (Aisah et al., 2017).

Kurangnya literasi karir, bimbingan profesional, dan sistem asesmen yang personal menjadi faktor utama dari munculnya dilema karir. Individu sering kali tidak memiliki pemahaman yang mendalam tentang kekuatan dan kelemahan diri mereka, sehingga membuat keputusan karir yang kurang tepat (Adiputra, 2015). Institusi masih belum optimal dalam menyediakan layanan perencanaan karir yang berbasis data dan kebutuhan personal mahasiswa.

Tekanan sosial dan ekspektasi keluarga juga menjadi variabel penting dalam dinamika dilema karir. Banyak individu memilih jalur karir berdasarkan norma sosial atau keinginan

orang tua, bukan berdasarkan minat dan potensi pribadi (Sitompul, 2015). Hal ini semakin memperbesar ketimpangan antara kompetensi individu dengan tuntutan peran kerja yang dijalani (Silitonga et al., 2017).

Pentingnya pemahaman akan minat dan kemampuan diri sebagai pondasi dalam perencanaan karir. Mereka menyimpulkan bahwa individu yang mengikuti asesmen karir berbasis psikometrik mampu membuat keputusan karir yang lebih tepat dan memuaskan (Sari & Istiqoma, 2019). Industri kini lebih menghargai agility, lifelong learning, dan soft skills yang terkadang tidak disadari penting oleh pencari kerja. Tanpa pemahaman ini, individu mudah tertinggal dan kehilangan relevansi dalam kompetisi profesional (Puspita, 2018).

Penting untuk melakukan pengembangan karir berbasis asesmen dalam organisasi. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya membantu karyawan menemukan posisi yang tepat tetapi juga meningkatkan retensi dan kinerja secara signifikan. (Puluhulawa et al., 2017). Kurangnya akses terhadap sumber daya yang mendukung perencanaan karir menjadi tantangan tersendiri terutama bagi individu yang baru memasuki dunia kerja. Faktor ini juga dapat menyebabkan ketidakcocokan antara harapan individu dan kenyataan di lapangan (Pranoto, 2016).

Penelitian yang relevan mencakup studi Nisa dan Budiningsih (2019) integrasi teknologi dalam asesmen karir dapat meningkatkan efektivitas konseling karir. Platform digital yang menyediakan tes minat, tes kepribadian, dan informasi pasar kerja sangat membantu individu dalam menyusun strategi karir yang akurat.

Maharani et al. (2019) menekankan bahwa pendekatan asesmen yang dipersonalisasi mampu memetakan jalur karir berdasarkan karakteristik unik individu. Ini penting karena tidak ada satu solusi karir yang cocok untuk semua orang. Pendekatan ini mendorong kesadaran diri dan kesiapan menghadapi tantangan karir secara lebih realistis.

Madisa et al. (2022) memperkuat pentingnya peran teknologi dan data dalam memfasilitasi pengambilan keputusan karir yang objektif dan terukur. Pemanfaatan artificial intelligence untuk analisis profil karir membuka peluang baru dalam pemberdayaan SDM.

Studi terbaru menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi dalam perencanaan karir dapat meningkatkan efektivitas individu dalam mengambil keputusan terkait jalur profesional mereka (Komara, 2016). Keberadaan kecerdasan buatan dan analisis data telah memungkinkan individu untuk mendapatkan rekomendasi karir yang lebih akurat berdasarkan profil mereka (Kasegar, 2013).

Dinamika perubahan di dunia kerja juga menuntut organisasi untuk lebih adaptif dalam mengelola sumber daya manusia mereka (Ilfana & Herdi, 2022). Organisasi yang mampu menyediakan peluang pengembangan karir yang jelas akan lebih unggul dalam persaingan global. Faktor ini juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Hidayati, 2015).

Pentingnya perencanaan karir juga terlihat dalam konteks pendidikan tinggi. Mahasiswa yang memiliki rencana

karir sejak dini cenderung lebih siap memasuki dunia kerja (Gozali, 2020). Oleh karena itu institusi pendidikan harus berperan aktif dalam membimbing mahasiswa dalam merencanakan karir mereka.

Individu yang tidak memiliki rencana karir yang jelas seringkali mengalami kesulitan dalam menentukan arah profesional mereka. Ketidakjelasan ini dapat menyebabkan penurunan motivasi serta ketidakpuasan dalam pekerjaan (Dewi & Agungbudiprabowo, 2022). Oleh karena itu kesadaran akan pentingnya perencanaan karir perlu ditanamkan sejak dini (Abadi, 2020).

Program pengembangan karir yang efektif tidak hanya menguntungkan individu tetapi juga organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang memiliki tenaga kerja yang kompeten akan lebih mampu bersaing dalam industri yang semakin kompetitif (Bergambar, 2016). Dengan demikian perencanaan dan pengembangan karir harus menjadi bagian integral dari strategi organisasi (Atmaja, 2014).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji secara mendalam efektivitas pendekatan asesmen individual dalam membantu individu merumuskan perencanaan karir yang sesuai dengan minat, kompetensi, dan nilai personal mereka. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana integrasi asesmen, teknologi, dan konseling dapat berkontribusi dalam membentuk keputusan karir yang matang.

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti tertarik mengkaji secara mendalam efektivitas pendekatan asesmen individual dalam membantu individu merumuskan perencanaan karir yang sesuai dengan minat, kompetensi, dan nilai personal. Oleh karena itu, peneliti mengangkat judul penelitian "Solusi atas Dilema Karir: Pendekatan Asesmen Individual dalam Perencanaan Karir."

METODE PENELITIAN

Model asesmen yang digunakan merujuk pada Prien, Rijal (2021) yang terdiri dari lima aspek utama, yaitu pemodelan pekerjaan, pelaksanaan asesmen, integrasi dan interpretasi, umpan balik dan pelaporan, serta rekomendasi. Penelitian ini berfokus pada pekerjaan Posisi jabatan dengan mengidentifikasi deskripsi pekerjaan berdasarkan dokumen resmi dari Puskesmas tempat subjek bekerja. Kompetensi yang diperlukan meliputi Kemampuan Analisa, Orientasi pada Standar dan Kualitas, Ketelitian Kerja, Merencanakan dan Mengorganisasikan, Kemampuan Komunikasi, dan Tanggung Jawab Kerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan subjek tunggal, yaitu satu orang calon Bendahara JKN yang diberi inisial AS. Subjek dipilih melalui teknik purposive sampling karena dianggap memenuhi kriteria relevan, yakni sedang mengikuti proses seleksi dan asesmen untuk jabatan strategis pengelola dana kapitasi di FKTP. AS menjadi satu-satunya responden dalam penelitian ini dan menjalani serangkaian asesmen multi-instrumen, meliputi IST, DISC, Kraepelin, Papikostik, wawancara terstruktur, serta tes DAP dan Holland Self Inventory. Pemilihan subjek secara purposif memungkinkan peneliti mengevaluasi secara mendalam kecocokan kompetensi individu terhadap

tuntutan jabatan serta memantau tindak lanjut pengembangan selama minimal tiga bulan pasca-asesmen.

Pelaksanaan asesmen mencakup dua metode utama, yaitu pemberian alat tes psikologis dan wawancara. Beberapa alat ukur yang digunakan meliputi IST untuk mengukur kemampuan analisa, DISC untuk menilai gaya kerja, serta Kraepelin dan Papikostik untuk mengukur orientasi pada standar dan kualitas. Selain itu, tes DAP dan Holland Self Inventory digunakan untuk memahami aspek kepribadian dan minat kerja individu. Asesmen dilakukan pada Sabtu, 14 April 2018, bertempat di rumah subjek dengan durasi asesmen sekitar 4,5 jam.

Hasil asesmen dianalisis dengan membandingkan data yang diperoleh dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan guna memperoleh kesimpulan mengenai karakteristik individu yang dinilai. Analisis ini bertujuan untuk menentukan tingkat kesesuaian individu terhadap jabatan Posisi jabatan serta mengidentifikasi keunggulan dan area yang perlu dikembangkan lebih lanjut. Keseluruhan data kemudian disusun dalam laporan yang terdiri dari psikogram, profil individu, dan rekomendasi.

Umpan balik diberikan dalam bentuk laporan asesmen yang digunakan sebagai dasar dalam mengambil keputusan terkait kesesuaian individu dengan pekerjaan yang dianalisis. Laporan ini juga menjadi referensi dalam menyusun strategi pengembangan individu agar lebih optimal dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, hasil asesmen memberikan gambaran menyeluruh terkait kesiapan individu dan aspek-aspek yang perlu ditingkatkan.

Rekomendasi disusun berdasarkan prinsip "goodness of fit", yang membandingkan kompetensi individu dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Kategori rekomendasi terdiri dari "Disarankan" jika perbedaan kompetensi maksimal 15%, "Dipertimbangkan" jika perbedaan kompetensi maksimal 32%, dan "Tidak Disarankan" jika lebih dari 32% kompetensi individu berada di bawah standar. Dengan demikian, rekomendasi ini dapat membantu dalam pengambilan keputusan terkait penempatan individu sebagai Posisi jabatan dan memberikan gambaran kesiapan individu dalam menjalankan tugas yang dibutuhkan.

HASIL PENELITIAN

Hasil asesmen kompetensi terhadap subjek AS menunjukkan variasi tingkat kemampuan pada enam area utama yang relevan dengan peran sebagai Bendahara JKN. Pada kemampuan analisa, subjek memperoleh skor IST sebesar 124 yang masuk dalam kategori baik (B). Hal ini mencerminkan kapasitas berpikir logis dan sistematis, serta kemampuan dalam mengevaluasi dan menyelesaikan permasalahan secara menyeluruh. Dalam wawancara, subjek menjelaskan pengalaman menghadapi situasi persalinan darurat secara mandiri, dengan menunjukkan pertimbangan risiko yang tepat berdasarkan kondisi pasien, yang menguatkan temuan dari hasil tes kognitif.

Untuk kompetensi merencanakan dan mengorganisir, subjek menunjukkan kecenderungan berpikir sistematis dan mengikuti prosedur kerja yang jelas, sebagaimana tercermin

dari hasil DISC bertipe Precisionist. Saat menghadapi beban kerja administratif dan tanggung jawab jaga, subjek mampu menyusun daftar tugas, menentukan skala prioritas, serta mendelegasikan pekerjaan yang dapat diambil alih pihak lain. Kompetensi ini berada pada kategori cukup (C).

Aspek ketelitian kerja diidentifikasi melalui kombinasi hasil Kraepelin dan Papikostik yang menunjukkan perhatian terhadap detail, ketertarikan pada keteraturan, dan kecenderungan untuk memproses informasi secara mendalam. Penilaian pada kategori cukup atas (C+) menunjukkan bahwa subjek memiliki modal dasar yang kuat dalam melaksanakan pekerjaan dengan akurasi, serta potensi untuk meningkatkan aspek ini melalui pelatihan yang lebih terstruktur.

Pada kompetensi orientasi terhadap ketepatan dan standar kerja (concern for order), data dari Kraepelin, Papikostik, dan DISC mengindikasikan bahwa subjek menunjukkan preferensi tinggi terhadap struktur, keakuratan, dan kepatuhan terhadap prosedur. Skor cukup atas (C+) mencerminkan konsistensi subjek dalam menjalankan pekerjaan dengan memperhatikan standar

kualitas meskipun terkadang menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan efisiensi dan detail.

Kemampuan berkomunikasi secara efektif terlihat dari kecenderungan sosial dalam hasil Papikostik, di mana subjek menunjukkan kepercayaan diri dan kemampuan menjalin hubungan interpersonal. Wawancara mendukung temuan ini, dengan bukti bahwa subjek mampu menyampaikan informasi secara runtut dan menggunakan bahasa yang mudah dipahami. Kompetensi komunikasi dinilai dalam kategori cukup (C).

Dalam kompetensi tanggung jawab kerja dan kemandirian, hasil Papikostik menunjukkan bahwa subjek memiliki etos kerja yang baik, namun disertai kecenderungan menunda pekerjaan, mudah mendelegasikan tugas, dan kurang menunjukkan dorongan kuat untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri. Kategori cukup bawah (C-) menunjukkan perlunya dukungan pengembangan lebih lanjut untuk memperkuat sikap tanggung jawab dan kemandirian dalam menyelesaikan tugas secara konsisten dan efektif. Hasil ini memberikan dasar untuk merancang program intervensi pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan.

Tabel 1. Tabel Hasil Tes

No	Kompetensi	Hasil	Skor Psikogram	Reasoning
1.	Kemampuan Analisa	IST : (skor IST : 124) Interview : Subjek dapat menceritakan pengalaman menolong persalinan sendirian di UGD, menghadapi situasi kompleks dengan membuat keputusan tepat untuk menyelamatkan ibu dan bayi.	B	Skor ini menunjukkan kemampuan di atas rata-rata. Subjek mampu memahami, mengevaluasi, dan menarik kesimpulan dari berbagai informasi secara logis. Analisis yang dilakukan dalam situasi kritis menunjukkan kemampuan analitis yang baik.
2.	Merencanakan dan Mengorganisir	DISC : Precisionist – Subjek sistematis dan terorganisir dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi. Interview : Subjek mampu mengorganisir tugas, menentukan prioritas, dan mengalokasikan waktu secara efisien.	C	Subjek memiliki kemampuan merencanakan dan mengorganisir yang cukup. Hasil DISC menunjukkan preferensi pada pekerjaan yang terstruktur, dan wawancara mendukung bahwa subjek dapat memprioritaskan dan mengorganisir tugas dengan baik meskipun tidak selalu menonjol.
3.	Ketelitian Kerja	Kraepelin : Tianker (Cukup) Papikostik : Minat pada Detil (5), Tipe Teoritis (7), Tipe Terorganisir (4)	C+	Subjek menunjukkan ketelitian yang cukup baik, dengan minat terhadap detail dan sistematika pekerjaan. Meskipun fleksibel, ketelitiannya sedikit di atas rata-rata, yang dapat berkembang dengan stimulasi yang tepat.
4.	Dorongan untuk Ketelitian dan Kualitas	Kraepelin : Tianker (Cukup) & Panker (Baik Sekali) Papikostik : Minat pada Detil (5), Tipe Teoritis (7), Tipe Terorganisir (4) DISC : Precisionist	C+	Subjek memiliki keinginan untuk memastikan ketelitian dan kualitas tinggi dalam pekerjaan. Ketelitiannya baik, dengan fokus pada detil dan perencanaan yang sistematis. Kombinasi hasil tes menunjukkan bahwa subjek dapat meningkatkan kualitas kerjanya melalui pengembangan lebih lanjut.
5.	Kemampuan Komunikasi	Papikostik : Perlu berhubungan dengan individu (7), Perlu diterima dalam kelompok (5), Harmonizer Sosial (7)	C	Subjek menunjukkan kemampuan komunikasi yang cukup baik. Subjek mudah berinteraksi, menyampaikan informasi dengan jelas, dan membuat hubungan yang

6. Kemampuan Bekerja Mandiri	<p>Interview : Subjek dapat menyampaikan cerita secara runtut dan mudah dipahami.</p> <p>Papikostik : Pekerja Keras (7), Mudah Mendelegasikan (4)</p> <p>Interview : Subjek kadang menunda tugas dan lebih suka mendelegasikan.</p>	C- baik. Hasil wawancara mendukung bahwa subjek mampu berkomunikasi dengan efektif menggunakan bahasa yang sederhana. Subjek memiliki potensi pekerja keras, namun cenderung menunda tugas dan mudah mendelegasikan pekerjaan. Ini menunjukkan bahwa subjek perlu penguatan lebih dalam aspek pengelolaan tugas secara mandiri.
------------------------------	---	--

Subjek menunjukkan profil kompetensi yang cukup solid dalam aspek analisa, perencanaan, ketelitian, dan dorongan terhadap keteraturan. Kemampuan analisa subjek tergolong baik (B), tercermin dari pengambilan keputusan cepat dan logis saat menangani persalinan darurat secara mandiri. Dalam hal perencanaan dan pengorganisasian, subjek memiliki kemampuan cukup (C), terlihat dari kemampuannya menyusun skala prioritas dan delegasi tugas ketika menghadapi beban kerja tinggi. Ketelitian kerja subjek memperoleh skor cukup atas (C+), menunjukkan perhatian terhadap detail meskipun masih bisa ditingkatkan. Kompetensi terakhir, yaitu concern for order, juga menunjukkan hasil cukup atas (C+), yang menggambarkan gaya kerja subjek yang sistematis, mengikuti prosedur, serta memiliki kecenderungan untuk memastikan akurasi dan kualitas pekerjaan. Secara keseluruhan, subjek memiliki potensi berkembang lebih jauh dengan pelatihan dan stimulasi kerja yang sesuai.

PEMBAHASAN

Pendekatan berbasis kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) semakin diakui sebagai model yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi, terutama dalam sektor publik yang mengelola dana publik. Dalam konteks pengelolaan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN), kompetensi tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga perilaku dan motivasi yang dapat memengaruhi efektivitas kerja. Sumita et al. (2018) menyatakan bahwa kompetensi melibatkan karakteristik yang dapat diamati dan diukur yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja unggul dalam pekerjaan tertentu. Oleh karena itu, pendekatan berbasis kompetensi menjadi dasar yang penting dalam memastikan individu yang menduduki posisi strategis.

berpendapat bahwa kompetensi yang baik akan meningkatkan kemampuan individu untuk memecahkan masalah yang kompleks dengan cara yang lebih cepat dan akurat. Hal ini relevan dalam pengelolaan dana JKN, di mana setiap keputusan finansial mempengaruhi pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, pengelolaan dana yang efektif membutuhkan individu yang tidak hanya memiliki pengetahuan teknis tetapi juga kemampuan untuk berpikir kritis dan mengambil keputusan yang tepat berdasarkan analisis situasi dan data yang ada (Sitompul, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Sitompul (2015) menunjukkan bahwa perencanaan anggaran yang efisien dan efektif memerlukan individu yang mampu merumuskan langkah-langkah strategis dengan

mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi jalannya operasional.

pentingnya kompetensi analisis dalam posisi-posisi strategis, di mana seseorang diharapkan tidak hanya dapat mengevaluasi situasi secara tepat tetapi juga mampu membuat keputusan yang berdampak langsung pada pencapaian tujuan organisasi. Keputusan terkait anggaran dan pengalokasian dana yang dilakukan oleh Bendahara JKN harus didasarkan pada pertimbangan yang matang dan analisis mendalam terhadap data yang ada. Individu dengan kemampuan analisis yang tinggi memiliki keunggulan dalam mengidentifikasi permasalahan dan merumuskan solusi yang lebih cepat dan lebih akurat dibandingkan dengan mereka yang tidak memiliki kemampuan (Kasegar, 2013).

Kemampuan analisis yang kuat juga memungkinkan individu untuk mengelola risiko dengan lebih baik, terutama ketika menghadapi situasi yang membutuhkan keputusan cepat dan tepat. Sebagai contoh, dalam pengelolaan dana JKN, Bendahara JKN mungkin harus menghadapi situasi kekurangan dana atau harus membuat keputusan sulit terkait pergeseran anggaran antara pos yang berbeda (Sumita et al., 2018). Individu yang memiliki kompetensi analisis yang baik akan dapat mempertimbangkan berbagai faktor yang terlibat, termasuk risiko jangka panjang dan potensi dampak terhadap kualitas layanan kesehatan (Nurhaeni & Muallimah, 2021).

Kemampuan perencanaan dan pengorganisasian subjek berada pada tingkat cukup, namun masih memiliki ruang untuk berkembang. Dalam peran sebagai bendahara, keterampilan ini secara langsung mempengaruhi efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan dana dan operasional sehari-hari. Subjek dapat menyusun jadwal kerja dengan baik, namun perlu ditingkatkan kemampuannya dalam mengambil keputusan cepat di tengah situasi yang dinamis. Kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisir tugas merupakan kompetensi esensial lainnya (Alfaiz & Daharnis, 2013). Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian juga sangat diperlukan untuk memastikan pengelolaan dana JKN berjalan dengan efisien. Perencanaan yang baik membantu untuk mengantisipasi kebutuhan di masa depan, serta mengalokasikan sumber daya dengan cara yang optimal (Aisah et al., 2017).

Perencanaan yang efektif mencakup kemampuan untuk menyusun langkah-langkah kerja yang terstruktur, mengatur prioritas, dan memastikan bahwa setiap tugas dapat diselesaikan dalam waktu yang tepat. Hal ini sangat penting dalam konteks pengelolaan dana JKN, di mana setiap keputusan harus dibuat dengan mempertimbangkan sumber

daya yang terbatas dan kebutuhan yang terus berkembang (Dewi & Agungbudiprabowo, 2022).

Petelitian kerja, atau *attention to detail*, mencerminkan akurasi dan kehati-hatian dalam menjalankan tugas administratif. Dalam konteks keuangan publik, kesalahan sekecil apa pun dapat berimplikasi besar (Adiputra, 2015). Ketelitian mencakup pemeriksaan ulang terhadap proses dan hasil kerja serta kemampuan mempertahankan standar akurasi secara konsisten. Bendahara yang teliti akan mencerminkan integritas dan profesionalisme yang tinggi, terutama dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban yang menjadi indikator utama akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara (Sitompul, 2015).

Kemampuan perencanaan dan pengorganisasian sangat berperan dalam pengelolaan anggaran. Bendahara JKN perlu memiliki keterampilan dalam merencanakan alokasi dana untuk berbagai program kesehatan, serta mampu mengatur sumber daya yang ada dengan sebaik-baiknya (Nisa & Budiningsih, 2019). Keberhasilan dalam perencanaan dan pengorganisasian ini akan memengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan yang diterima oleh masyarakat. Perencanaan yang baik memungkinkan pengalokasian dana secara tepat dan sesuai dengan prioritas yang ditetapkan oleh kebijakan Kesehatan.

Komunikasi menjadi jembatan antar semua kompetensi lainnya. Kemampuan menyampaikan informasi secara jelas, mendengarkan dengan aktif, dan menjalin interaksi yang konstruktif, merupakan bagian dari kompetensi komunikasi yang efektif (Silitonga et al., 2017). Komunikasi yang baik merupakan dasar dari kolaborasi dan koordinasi kerja. Dalam jabatan bendahara, hal ini mencakup penyampaian laporan, klarifikasi anggaran, serta menjelaskan kebijakan atau peraturan kepada tim kerja atau atasan (Sari & Istiqoma, 2019).

Kemampuan komunikasi subjek AS juga dinilai cukup baik. Kompetensi ini berkontribusi secara langsung dalam keberhasilan koordinasi internal maupun eksternal. Kemampuan komunikasi yang baik memungkinkan subjek menyampaikan informasi yang kompleks dengan jelas kepada berbagai pihak, mulai dari rekan kerja hingga auditor eksternal (Gozali, 2020).

Komunikasi yang baik merupakan dasar dari kolaborasi dan koordinasi kerja. Dalam jabatan bendahara, hal ini mencakup penyampaian laporan, klarifikasi anggaran, serta menjelaskan kebijakan atau peraturan kepada tim kerja atau atasan (Puspita, 2018). Dalam konteks jabatan bendahara, hal ini berarti memastikan setiap sen dana publik digunakan sesuai peruntukannya, serta bersedia dievaluasi secara terbuka oleh pihak internal maupun eksternal (Puluhulawa et al., 2017).

Hasil asesmen juga menunjukkan area yang perlu perhatian lebih, yaitu kompetensi tanggung jawab kerja subjek. Subjek cenderung menunda pekerjaan serta mudah mendelegasikan tugas. Hal ini dapat berdampak negatif terhadap konsistensi penyelesaian tugas serta kredibilitas pengelolaan keuangan JKN.

Integrasi dari semua kompetensi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan dana JKN tidak dapat dilakukan secara parsial. Seorang bendahara yang hanya unggul dalam aspek teknis namun lemah dalam komunikasi dan tanggung jawab akan menghadapi kesulitan dalam mempertahankan kinerja yang berkelanjutan (Pranoto, 2016). Pendekatan holistik dalam asesmen kompetensi menjadi krusial untuk mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan bagi individu yang menjabat di posisi strategis ini (Nisa & Budiningsih, 2019).

Penelitian ini juga menggunakan teori Holland dalam mengevaluasi kecocokan minat karir individu. Subjek AS menunjukkan tipe kepribadian konvensional, yang ideal untuk tugas-tugas administratif dan sistematis seperti dalam posisi Bendahara JKN. Keselarasan ini memberikan kenyamanan kerja yang tinggi, memungkinkan subjek untuk bekerja secara produktif dan efektif dalam lingkungan kerja yang terstruktur.

Penyelarasan antara kompetensi individu dengan tanggung jawab profesional merupakan strategi penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini semakin relevan dalam sistem JKN yang memiliki regulasi kompleks, tuntutan pelayanan tinggi, serta ekspektasi akuntabilitas dari masyarakat luas (Maharani et al., 2019). Asesmen kompetensi yang dilakukan terhadap calon Bendahara JKN tidak hanya berfungsi sebagai alat seleksi, melainkan juga sebagai basis pengembangan karir dan kinerja. Dengan mengetahui profil kompetensi seseorang secara objektif, organisasi dapat merancang pelatihan yang sesuai, memberikan tugas yang relevan, dan memantau perkembangan individu secara terukur (Madisa et al., 2022).

Pendekatan multi-instrumen dalam asesmen, seperti IST, DISC, Kraepelin, Papikostik, serta wawancara terstruktur, memungkinkan penilaian kompetensi dilakukan secara menyeluruh (Komara, 2016). Setiap instrumen memberikan sudut pandang yang berbeda namun saling melengkapi, sehingga hasilnya dapat mencerminkan potensi dan perilaku kerja individu secara lebih komprehensif. Keakuratan dan validitas data asesmen akan menjadi dasar pengambilan keputusan yang strategis dan adil (Kasegar, 2013).

Kemampuan perencanaan dan pengorganisasian ini juga harus diimbangi dengan kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi yang terus berubah. Dalam dunia yang serba cepat ini, tidak semua perencanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana awal (Ilfana & Herdi, 2022). Fleksibilitas dalam perencanaan dan kemampuan untuk mengambil keputusan yang cepat dalam situasi yang tidak terduga sangat penting, terutama ketika menghadapi masalah yang kompleks dan tidak dapat diprediksi (Hidayati, 2015).

Kompetensi ketelitian kerja juga tidak kalah pentingnya dalam pengelolaan dana JKN. Dalam konteks pengelolaan keuangan, bahkan kesalahan kecil pun dapat menyebabkan dampak yang besar, baik secara finansial maupun terhadap kredibilitas institusi (Gozali, 2020). Ketelitian dalam pekerjaan administratif adalah kunci untuk memastikan bahwa setiap transaksi dan laporan keuangan dilakukan dengan akurasi yang tinggi. Kesalahan administratif, seperti kesalahan dalam penyusunan laporan

atau penghitungan anggaran, dapat mengakibatkan kesalahan dalam pengalokasian dana yang berujung pada inefisiensi dan ketidaksesuaian dengan regulasi yang ada (Dewi & Agungbudiprabowo, 2022).

Ketelitian kerja sangat berhubungan dengan tingkat akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan. Bendahara yang teliti akan memastikan bahwa setiap detail dalam laporan keuangan tercatat dengan benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Bergambar, 2016). Ketelitian ini bukan hanya mencakup pemeriksaan laporan secara rutin, tetapi juga memastikan bahwa setiap transaksi tercatat dengan jelas dan tidak ada yang terlewatkan. Dengan demikian, ketelitian kerja menjadi salah satu kompetensi yang sangat penting dalam menjaga stabilitas keuangan dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana JKN (Atmaja, 2014).

Komunikasi, sebagai kompetensi yang menghubungkan berbagai aspek lainnya, juga menjadi kunci keberhasilan dalam pengelolaan dana JKN. Komunikasi yang efektif memungkinkan Bendahara JKN untuk menyampaikan informasi dengan jelas kepada rekan kerja, atasan, dan auditor eksternal (Agnia & Dasalinda, 2022). Komunikasi yang baik dapat meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antara berbagai pihak yang terlibat dalam pengelolaan dana JKN. Selain itu, komunikasi yang efektif juga penting untuk memastikan bahwa kebijakan dan peraturan terkait anggaran dapat dipahami dengan baik oleh semua pihak yang terlibat (Abadi, 2020).

Subjek mampu menyampaikan informasi secara jelas dan dapat menjelaskan kebijakan terkait dengan pengelolaan dana kepada rekan kerja dan pihak eksternal. Namun, hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa subjek perlu meningkatkan keterampilan komunikasi dalam konteks negosiasi dan penyampaian laporan ke pihak yang lebih tinggi atau auditor eksternal (Nisa & Budiningsih, 2019). Kemampuan komunikasi yang baik sangat diperlukan untuk menjelaskan keputusan yang kompleks, terutama dalam lingkungan yang melibatkan banyak pemangku kepentingan dan regulasi yang ketat (Maharani et al., 2019).

Kecenderungan ini dapat berdampak negatif pada konsistensi dan kualitas kerja. Dalam pengelolaan dana JKN, di mana setiap keputusan sangat berpengaruh terhadap operasional layanan kesehatan, tanggung jawab kerja yang tinggi sangat dibutuhkan. Subjek AS perlu mengembangkan kedisiplinan dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas secara mandiri, tanpa mengandalkan delegasi yang berlebihan (Nisa & Budiningsih, 2019). Diperlukan strategi pengelolaan waktu yang lebih baik untuk memastikan bahwa individu dapat tetap efisien dalam menjalankan tugasnya (Pranoto, 2016).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengelolaan dana JKN tidak dapat dilakukan secara parsial. Seorang Bendahara yang hanya unggul dalam satu aspek kompetensi tetapi lemah dalam aspek lainnya, seperti komunikasi atau tanggung jawab kerja, akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan kinerja yang berkelanjutan (Puluhulawa et al., 2017). Pendekatan holistik dalam asesmen kompetensi menjadi krusial untuk mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan bagi individu yang menjabat dalam

posisi strategis ini. Hal ini penting agar pengelolaan dana dilakukan dengan integritas dan akuntabilitas yang tinggi (Puspita, 2018).

Dari aspek komunikasi individu menunjukkan keterampilan yang cukup baik dalam menyampaikan informasi secara jelas dan terstruktur. Dalam interaksi dengan pihak eksternal individu mungkin perlu meningkatkan kemampuan negosiasi agar dapat lebih efektif dalam berkoordinasi dengan berbagai pemangku kepentingan.

Hasil asesmen menunjukkan bahwa individu memiliki potensi yang baik untuk menduduki posisi jabatan terutama dari segi kemampuan analisa perencanaan dan ketelitian kerja (Puspita, 2018). Perlu adanya pengembangan dalam aspek fleksibilitas kerja dan strategi pengelolaan waktu untuk memastikan bahwa individu dapat beradaptasi dengan dinamika yang terjadi dalam lingkungan kerja (Sitompul, 2015).

Dengan pemetaan kompetensi yang telah dilakukan dalam asesmen ini diharapkan organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dalam menempatkan individu dalam posisi yang sesuai dengan kapabilitasnya (Silitonga et al., 2017). Hasil asesmen ini juga dapat menjadi dasar dalam merancang program pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja bendahara dalam mengelola dana JKN secara optimal (Adiputra, 2015).

Melalui asesmen yang menyeluruh organisasi dapat memastikan bahwa individu yang terpilih memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan jabatan sehingga dapat menjalankan tugas dengan profesionalisme dan integritas yang tinggi (Aisah et al., 2017). Pengelolaan dana JKN dapat dilakukan secara lebih efektif dan akuntabel yang pada akhirnya akan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan kesehatan di Indonesia.

KESIMPULAN

Subjek memiliki potensi intelektual yang memadai, serta kecenderungan kepribadian yang sesuai untuk pekerjaan administratif berdasarkan hasil tes IST, DISC, Kraepelin, dan wawancara. Namun, ditemukan pula beberapa aspek yang masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal tanggung jawab kerja dan kemampuan perencanaan tugas, yang menjadi indikator penting dalam pengelolaan dana kapitasi secara akuntabel. Temuan ini mengindikasikan bahwa perencanaan dan pengelolaan karir yang diarahkan secara sistematis melalui asesmen individual dapat membantu individu memahami posisi yang sesuai dengan minat dan kompetensinya. Sebagai rekomendasi untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi pengaruh pelatihan manajemen keuangan terhadap peningkatan efektivitas kerja bendahara dalam jangka panjang. Implikasi dari penelitian ini menekankan pentingnya keselarasan antara kapasitas individu dengan tuntutan jabatan strategis, agar efisiensi pengelolaan dana kesehatan di Indonesia dapat ditingkatkan secara signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, C. (2020). Peran guru BK dalam perencanaan arah karier siswa. *Jurnal Ilmiah Bimbingan Dan Konseling Islam*, 1(1), 27–50.
- Adiputra, S. (2015). Penggunaan teknik modeling terhadap perencanaan karir siswa. *Jurnal Fokus Konseling*, 1(1), 45–56.
- Agnia, H., & Dasalinda, D. (2022). Hubungan efikasi diri dengan pengambilan keputusan karir siswa kelas XII SMA Negeri 1 Sukakarya. *JIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(1), 1–10.
- Aisah, F., Wibowo, M., Purwanto, E., & Sibyan, M. (2017). Pengembangan model konseling kelompok teknik self-management untuk meningkatkan konsep diri siswa. *Jurnal Bimbingan Konseling*, 6(2), 147–153.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 179–211.
- Alfaiz, D., & Dahamis, S. (2013). Kontribusi efikasi diri dan konsep diri terhadap kesiapan arah karir mahasiswa. *Konselor*, 2(1), 231–240.
- Atmaja, T. (2014). Upaya meningkatkan perencanaan karir siswa melalui bimbingan karir dengan penggunaan media modul. *Jurnal Psikopedagogia*, 3(2), 123–130.
- Ayu, M., Widarnandana, I., & Retnoningtias, D. (2022). Pentingnya perencanaan karir terhadap pengambilan keputusan karir. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 11(3), 341.
- Bergambar, U. (2016). Pengembangan media kartu bergambar perencanaan karir pada siswa kelas VII di SMP Negeri 1 Proppo Pamekasan. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 23(1), 53–59.
- Dewi, P., & Agungbudiprabowo. (2022). Peran layanan bimbingan dan konseling dalam mewujudkan karakter pelajar Pancasila di SMKN 1 Depok. *Seminar Nasional Hasil Pelaksanaan Program Pengenalan Lapangan Persekolahan*, 626–633.
- Gati, I., Krausz, M., & Osipow, S. (1996). A taxonomy of difficulties in career decision making. *Journal of Counseling Psychology*, 43(4), 510.
- Gati, I., Landman, S., Davidovitch, S., Asulin-Peretz, L., & Gadassi, R. (2010). From career decision-making styles to career decision-making profiles: A multidimensional approach. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 277–291.
- Gozali, A. (2020). Layanan bimbingan dan konseling berbasis teknologi informasi pada masa PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar). *Coution: Journal of Counseling and Education*, 1(2), 36–45.
- Hidayati, R. (2015). Layanan informasi karir membantu peserta didik dalam meningkatkan pemahaman karir. *Jurnal Konseling Gusjigang*, 1(1), 15–22.
- Ilfana, A., & Herdi, H. (2022). Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam layanan bimbingan dan konseling di sekolah: Problematika dan solusinya. *Jurnal Paedagogy*, 9(2), 241–250.
- Kahfi, R., & Adiyati, R. (2023). Career & Work Aspirations: Assessment of Work Competencies and Interests as a Basis for Employee Career Planning. *Psikostudia Jurnal Psikologi*, 12(2), 155–161.
- Kasegar, R. (2013). Pengembangan karir dan self efficacy terhadap kinerja karyawan pada PT. Matahari Department Store Manado Town Square. *Jurnal EMBA*, 1(1), 906–916.
- Komara, I. (2016). Hubungan antara kepercayaan diri dengan prestasi belajar dan perencanaan karir siswa. *Jurnal Psikopedagogia*, 5(1), 33–42.
- Kulcsár, V., Doborean, A., & Gati, I. (2020). Challenges and difficulties in career decision making: Their causes, and their effects on the process and the decision. *Journal of Vocational Behavior*, 1(1), 116.
- Madisa, D., Supriatna, M., & Saripah, I. (2022). Program bimbingan karir dalam mengembangkan perencanaan karir siswa. *Psychocentrum Review*, 4(3), 320–332.
- Maharani, I., Fridani, L., & Akbar, Z. (2019). Efektivitas penggunaan media film bertema pendidikan dalam layanan informasi bimbingan klasikal. *Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 6(2), 135–146.
- Nisa, D., & Budiningsih, T. (2019). Perluakah perencanaan karir pada siswa SMA? Studi korelasi konsep diri dan perencanaan karir siswa SMA Negeri 1 Sulang. *Intuisi Jurnal Psikologi Ilmiah*, 11(3), 245–252.
- Nurhaeni, A., & Muallimah. (2021). Profil perencanaan karir siswa di era pandemi COVID-19 dan implikasinya bagi program bimbingan karir. *Jurnal Edukasi: Jurnal Bimbingan Konseling*, 7(2), 157–169.
- Olla, Y., & Abdullah, S. (2021). Peran orientasi karir dan dukungan sosial keluarga terhadap career decision making siswa. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 10(2), 143–152.
- Pranoto, H. (2016). Upaya meningkatkan percaya diri siswa melalui layanan bimbingan kelompok di SMA Negeri 1 Sungkai Utara Lampung Utara. *Jurnal Lentera Pendidikan LPPM UM METRO*, 1(1), 100–111.
- Puluhulawa, M., Djibran, M., & Pautina, M. (2017). Layanan bimbingan kelompok dan pengaruhnya terhadap self-esteem siswa. *Proceeding Seminar Dan Lokakarya Nasional Revitalisasi Laboratorium Dan Jurnal Ilmiah*, 1(1), 301–310.
- Puspita, D. (2018). Penerapan mind mapping untuk meningkatkan kemandirian pemilihan karir siswa dalam bimbingan kelompok pada siswa kelas XI SMAN 1 Kota Mojokerto. *Bimbingan Dan Konseling*, 1(1), 26–34.
- Rijal, F. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1>
- Sari, K., & Istiqoma, V. (2019). Upaya meningkatkan kemampuan perencanaan karir melalui bimbingan karir media mind mapping. *JUANG: Jurnal Wahana Konseling*, 2(1), 20–29.
- Silitonga, T., Dahlan, S., & Utaminingsih, D. (2017). Korelasi konsep diri dan rencana pilihan karir siswa kelas XI SMA Negeri 3 Bandar Lampung tahun ajaran 2016/2017. *Jurnal Bimbingan Konseling*, 5(5), 121–133.
- Sitompul, D. (2015). Pengaruh penerapan layanan bimbingan kelompok teknik role-playing terhadap perilaku solidaritas siswa dalam menolong teman di SMA Negeri 1 Rantau Utara T.A 2014/2015. *Jurnal EduTech*, 1(1), 1–12.
- Sumita, W., Wicaksono, L., & Yuline. (2018). Analisis pemahaman perencanaan karir siswa di kelas XII SMA Negeri 9 Pontianak. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling Pendidikan*, 1(2), 106–113.