

**PENILAIAN KOMPETENSI LEVEL DIREKTUR
PADA ASSESSMENT CENTER**

Susi Adiauwaty

Institut Bisnis Nusantara
Jl. D.I. Panjaitan Kav. 24 Jakarta 13340
(021) 8564932

ABSTRAK

Tulisan ini bertujuan untuk memberikan gambaran profil kompetensi relatif terhadap profil kompetensi yang dipersyaratkan bagi tingkat Satu Level Dibawah Direktur dalam rangka Asesmen Kompetensi. Profil kompetensi individu ini didapatkan dari hasil penilaian melalui metode assessment center. Metode ini memberikan kesempatan pada masing-masing individu untuk menangani permasalahan manajerial yang biasa dihadapi oleh seorang Satu Level Dibawah Direktur. Dengan demikian, respon individu terhadap persoalan-persoalan di dalam assessment center dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk menilai tingkat kesiapan individu untuk menjalankan peran sebagai Satu Level Dibawah Direktur.

Melalui penilaian assessment center dapat dipahami kriteria penilaian, perangkat yang digunakan, acuan penilaian, serta kriteria penetapan rekomendasi. Pada bagian executive summary yang merupakan Kesimpulan Umum mengenai unjuk kerja program assessment center serta rekomendasi tim konsultan terkait dengan tujuan Asesmen Kompetensi ini. Melalui assessment center akan didapatkan informasi lebih spesifik mengenai unjuk kerja individu pada setiap kompetensi secara deskriptif. Informasi ini dapat dimanfaatkan untuk melihat kekuatan maupun catatan pengembangan yang perlu dipertimbangkan untuk mengambil keputusan Asesmen Kompetensi. Hasil asesmen ini hanya merupakan salah satu sumber informasi mengenai potensi individu dan tidak merepresentasikan kinerja yang bersangkutan secara menyeluruh. Informasi dari assessment center pun dapat digunakan secara proporsional untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi pengembangan para calon pemimpin.

Kata kunci: Assessment center, asesmen kompetensi, informasi spesifik

PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan bisnis dewasa ini yang bergejolak dan penuh ketidakpastian mempengaruhi prioritas para pemimpin dalam menjalankan roda perusahaan. Prioritas utama para pemimpin organisasi dewasa ini adalah menciptakan keunggulan bersaing (*competitive Advantage*) agar memenangkan persaingan dunia bisnis yang sangat ketat. Salah satu keunggulan yang bisa dicapai dan sulit untuk ditiru oleh pesaing yaitu keunggulan dari sisi sumber daya manusia melalui kreativitas yang dihasilkan dan keunikan sumber daya manusia yang dimiliki. Mau tidak mau dan siap tidak siap perusahaan harus mau dan mampu mengembangkan sumber daya manusianya terutama di jajaran para pimpinan pengambil keputusan perusahaan. Perusahaan harus memiliki atau menemukan para pimpinan perusahaan yang unggul yang mampu mendorong persaingan perusahaan di dunia bisnis saat ini dan ke depan. Langkah yang dapat dilakukan perusahaan untuk hal ini adalah dengan mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusianya dengan dimulai dari proses perencanaan sumber daya manusia baik dari sisi kuantitas dan kualitas serta manajemen pengembangan yang mampu mengikuti perubahan yang terjadi. Perencanaan pengembangan SDM terutama pengembangan manajemen yang merupakan suatu usaha meningkatkan kinerja manajerial dengan menanamkan pengetahuan, mengubah sikap serta meningkatkan keahlian (Dessler, 2008).

Dessler (2008) berpendapat, bahwa proses pengembangan manajemen umum terdiri dari: 1) menilai kebutuhan strategis perusahaan (misalnya, untuk mengisi lowongan eksekutif mendatang, atau untuk mendorong sifat kompetitif), 2) penilaian prestasi manajer, kemudian 3) pengembangan manajer (dan calon manajer). Perkiraan kebutuhan perusahaan terkait dengan ketersediaan dan keandalan SDM yang kompeten yang dimiliki perusahaan untuk mengisi jabatan manajerial. Keberlanjutan pengembangan manajemen saat ini ditentukan oleh strategi yang dijalankan perusahaan salah satunya dengan membentuk *Assessment Center* (AC) sebagai bagian dari departemen SDM perusahaan. *Assessment Center* (AC) merupakan suatu metode untuk mengidentifikasi dan menjangkau pegawai yang dinilai memiliki potensi dari sisi manajerial (*managerial skill*) untuk menduduki suatu jabatan tertentu di kemudian hari (*future responsibility*). Perusahaan dapat menggunakan langkah awal pengembangan karir karyawan menuju level yang lebih tinggi. Melalui *Assessment Center* perusahaan dapat memilih pimpinan yang handal, unggul dan siap menghadapi tugas-tugas yang akan datang.

PEMBAHASAN

Tujuan pembentukan *assessment* adalah untuk memilih calon-calon manajer yang kompeten dan siap menghadapi tugas-tugas pada posisi yang lebih tinggi. Selain itu AC bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan agar siap menghadapi tugas-tugas yang akan diberikan ke depan serta digunakan untuk proses seleksi dan penempatan karyawan sehingga AC dapat digunakan dalam strategi pengembangan Sumber Daya Manusia perusahaan.

Sedangkan manfaat yang digunakan dari hasil AC antara lain:

1. Memperoleh kriteria yang jelas untuk suatu jabatan tertentu
2. Mengidentifikasi kader-kader pemimpin melalui suatu metode yang memiliki akurasi dan objektivitas yang dapat diandalkan
3. Menghasilkan strategi dan tindakan pengembangan yang spesifik dan terencana bagi pegawai
4. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan manajerial pegawai.

Para pimpinan perusahaan dapat menggunakan hasil dari *assessment center* sebagai salah satu sarana/alat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia seperti rekrutmen, promosi, mutasi dan pengembangan.

Karakteristik *Assessment Center*

Untuk memudahkan pemahaman proses dalam *Assessment Center*, dapat dilihat dari karakteristik *Assessment Center* berikut:

1. *Assessment Center* dirancang berkaitan dengan kompetensi/dimensi suatu jabatan tertentu
2. Menggunakan berbagai simulasi yang mencerminkan tingkah laku yang menjadi prasyarat jabatan yang akan diduduki. Observasi perilaku/kompetensi asesee (peserta asesmen) didasarkan beberapa simulasi (minimal dua) yang didesain untuk mengukur dimensi/kompetensi yang sama dengan tujuan untuk mengeliminasi kesalahan pengukuran.
3. Satu kegiatan *asesmen* diikuti oleh 5-6 orang *asesee* yang harus mengikuti semua simulasi atau *exercise* yang sama dalam 2 – 3 hari kegiatan asesmen. Setiap *asesee* akan diobservasi/ dievaluasi oleh sekurang-kurangnya 2 orang *Asesor*.
4. Setiap *Asesor* harus menerima pelatihan yang baik dan mampu melakukan garis-garis pedoman kinerja penilai sebelum berpartisipasi dalam sebuah *Assessment Center*.

5. Beberapa prosedur sistematis harus digunakan oleh *Asesor* untuk mencatat secara akurat pengamatan terhadap perilaku spesifik (*evidence*) pada saat kejadian.
6. *Asesor* harus mempersiapkan beberapa laporan atau catatan hasil pengamatan yang dibuat pada setiap simulasi/latihan untuk dipakai sebagai bahan diskusi bersama para penilai.
7. Hasil akhir asesmen ditentukan melalui data integrasi seluruh bukti perilaku yang menghasilkan konsensus di antara *Asesor*.
8. Penggabungan hasil pengamatan/ observasi perilaku harus didasarkan pada pengumpulan informasi yang didapat dari teknik penilaian selama simulasi/exercise berlangsung, bukan dari informasi yang tidak relevan dengan proses penilaian.
9. *Asesi* di evaluasi berdasarkan kriteria/ standar yang telah ditentukan dengan jelas, bukan dibandingkan satu sama lain.

Kriteria Kompetensi

Kriteria penilaian Asesmen Kompetensi ini terdiri dari serangkaian aspek yang dijabarkan dalam dimensi perilaku dan faktor kepribadian. Kriteria ini mengacu kepada kamus kompetensi yang disusun perusahaan, pada tabel 1 :

Tabel 1. Kriteria Kompetensi

KOMPETENSI	DEFINISI
PERSONAL ASPECT	
1. INTEGRITY	Mentaati aturan meskipun harus mengorbankan sebagian dari kepentingan pribadinya. Menitikberatkan kepada kejujuran; Menjaga dan meningkatkan etika sosial dalam menjalankan aktifitas bisnis baik dalam lingkungan internal maupun eksternal.
2. ENTHUSIASTIC	Penuh energi dan hidup, mungkin impulsif, bersemangat, spontan, ceria, mengambil resiko, suka membutuhkan stimulasi-stimulasi dan mencari tantangan, serta cenderung mudah bosan.
3. INNOVATION & CREATIVITY	Kemampuan untuk menghasilkan dan menerapkan metode penyelesaian yang inovatif untuk mengatasi berbagai tantangan pekerjaan; melakukan terobosan dalam bentuk ide, gagasan atau program nyata yang mendukung pencapaian kinerja terbaik perusahaan; menjadikan kendala sebagai tantangan untuk menghasilkan gagasan yang kreatif.
INTERPERSONAL SKILL	
4. BUILDING BUSINESS PARTNERSHIP	Menggunakan gaya interpersonal dan metode komunikasi yang sesuai dalam bekerja secara efektif dengan rekan bisnis (misalnya rekan kerja, rekan kerja fungsional, pemasok eksternal, dan sebagainya) untuk meraih sasaran dan tujuan yang saling menguntungkan; membina jaringan untuk mendapatkan kerjasama tanpa bergantung pada wewenang.
MANAGING THE BUSINESS	
5. BUSINESS ACUMEN	Kemampuan untuk memanfaatkan peluang dalam memperoleh profit dan mengembangkan aktifitas bisnis perusahaan.

6. CUSTOMER FOCUS	Secara proaktif memberikan pelayanan yang bernilai tambah dan lebih dari yang diharapkan pelanggan eksternal atau internal.
7. STRATEGIC ORIENTATION	Pemahaman komprehensif tentang berbagai hal yang mempengaruhi arah strategis perusahaan.
8. DRIVING EXECUTION	Memiliki keyakinan untuk mengambil keputusan secara efektif dengan memanfaatkan pendekatan tertentu, dan mampu memastikan keputusan tersebut dijalankan sebagaimana mestinya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
LEADERSHIP SKILL/ MAKING OTHER SUCCEED	
9. VISIONARY LEADERSHIP	Menggerakkan atau mempengaruhi orang lain dan kelompok melalui nilai-nilai dan sistem organisasi yang dilandasi oleh visi yang jelas dan menantang.
10. ALIGNING PERFORMANCE FOR SUCCESS	Memfokuskan dan membimbing orang lain dalam menyelesaikan sasaran kerja.
11. CHANGE LEADERSHIP	Secara terus menerus mencari (atau mendorong orang lain mencari) kesempatan-kesempatan untuk melakukan pendekatan-pendekatan yang berbeda dan inovatif untuk mengatasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan organisasi; memfasilitasi implementasi atau membantu penggunaan dari pengetahuan (dari organisasi yang lebih besar atau di luar organisasi) untuk mengidentifikasi masalah-masalah potensial atau peluang-peluang peningkatan; memfasilitasi kebutuhan diri sendiri dan orang lain untuk mendapatkan cara yang lebih baik dalam masalah pekerjaan.
12. EMPOWERING	Kemampuan memberdayakan staf melalui pemberian wewenang yang lebih besar sehingga mereka merasa lebih mampu dan termotivasi.

Perangkat Penilai

a. *Problem Analysis*

Simulasi yang menghadapkan peserta pada situasi peran sebagai konsultan perusahaan yang harus memberikan rekomendasi atas kasus yang diberikan, serta mempresentasikan rekomendasinya kepada assessor.

b. *In-Tray Exercise*

Simulasi yang menghadapkan peserta pada situasi peran sebagai pemegang jabatan yang harus melakukan perencanaan, pengelolaan, dan juga pengambilan keputusan secara pribadi dalam lingkup tanggung jawabnya.

c. *Role Play*

Simulasi yang menghadapkan peserta pada situasi peran sebagai anggota manajemen yang harus memberikan umpan balik/pembinaan (coaching) kepada rekan kerja atau bawahan mengenai kekuatan serta area pengembangan di masa depan.

d. *Proposal Writing & Presentation*

Penugasan dalam bentuk membuat tulisan yang berisi pemikiran, ide, dan pendapatnya mengenai rencana kerja yang akan dijalankan peserta pada saat mengisi posisi jabatan yang akan datang; selanjutnya dipresentasikan di hadapan para assessor.

e. Talents Mapping

Merupakan kuesioner berisikan sejumlah pernyataan untuk mengidentifikasi potensi kekuatan individu dengan didasari pada temuan bakat yang dimilikinya.

f. Harrison Assessment

Merupakan kuesioner berisikan sejumlah pernyataan untuk menghasilkan profil essential traits (sifat-sifat yang harus dimiliki), desirable traits (sifat-sifat yang diharapkan), serta avoid traits (sifat-sifat yang dihindari) agar seorang individu dapat menunjukkan perilaku kerja yang sesuai untuk suatu profil pekerjaan.

Kriteria Rekomendasi

Kriteria rekomendasi dibuat berdasarkan prosentase jumlah kompetensi yang memenuhi dan/ atau melampaui proficiency level (tingkat kemahiran) yang dipersyaratkan bagi posisi jabatan masing-masing peserta. Klasifikasi rekomendasi yang akan diberikan dan kriteria yang digunakan adalah:

Tabel 2. Kriteria Rekomendasi Kamus Kompetensi

Rekomendasi	Kriteria	Nilai
Dapat Disarankan	Personal Quality Rating 3-5 jumlah 10-12 aspek Personal Quality Rating 2 maksimal 2 aspek Tidak ada Personal Quality memiliki rating 1	> 2.83
Disarankan dengan Pengembangan	Personal Quality Rating 3-5 jumlah 7-9 aspek Personal Quality Rating 2 maksimal 5 aspek Personal Quality memiliki rating 1 maksimal 1 aspek	2.58 – 2.83
Tidak Disarankan	Personal Quality Rating 3-5 jumlah \leq 6 aspek Personal Quality Rating 2 berjumlah \geq 6 aspek Personal Quality memiliki rating 1 berjumlah besar dari 1 aspek	< 2.58

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penjabaran di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan:

1. Perlu bagi perusahaan untuk menggunakan pengukuran *asesmen center* untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki para calon pemimpin yang dapat memenuhi kriteria untuk menduduki suatu posisi/jabatan sebagai pemimpin
2. *Asesmen center* dapat memberikan informasi mengenai kompetensi-kompetensi yang memenuhi dan kompetensi yang tidak memenuhi persyaratan standar minimum kompetensi yang dipersyaratkan sebagai acuan bagi perusahaan untuk membuat keputusan terhadap calon pemimpin yang dinilai
3. Informasi gap atau perbedaan kompetensi yang diperoleh melalui *assessment center* dapat dijadikan acuan untuk menentukan bentuk pengembangan dan tindak lanjut pengembangan yang dapat dilakukan kepada calon pemimpin

Saran yang dapat diberikan adalah :

1. Agar perusahaan menggunakan *assessment center* untuk membuat keputusan menentukan calon pemimpin yang akan menduduki jabatan strategis sebagai pemimpin di perusahaan
2. Agar perusahaan menggunakan dan memanfaatkan secara maksimal informasi gap dari *assessment center* untuk menentukan pengembangan bagi sumber daya manusianya

DAFTAR PUSTAKA

- Flippo, Edwin B, 1994, *Manajemen Personalia*, Jilid 1. Jakarta : Erlangga
- Garry Desler, 1986, *Manajemen Personalisasi Teknik dan Konsep Modern*, Jakarta, Erlangga.
- Garry Dessler, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, Jilid 1, PT. Indeks, Jakarta
- Human Capital Journal* No.24 Tahun II, 15 Juni-15Juli 2013
- Khawarita Siregar, *Assessment Center*, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Sumatra Utara
- Middlemist, R. D. Michael [and] Greer, charles R., 1983. *Personal Management : Jobs, People and Logic*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Prihadi, Syaiful F, 2004, *Assessment Center : Identifikasi, Pengukurandan Pengembangan Kompetensi*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ranupandojo, H dan Husnan, S, 1990. *Manajemen Personalia*. Ed. Kempat, Yogyakarta : BPFE.
- Sawardekar, Nitin, 2002. *Assessment Centers: Identifying Potential and Developing Competency*, New Delhi, Respose Books.
- Smith, Greggs and Andrews (1989), *Human Capital Journal* No.24 Tahun II, 15 Juni - 15Juli 2013

