



**MAKALAH
PENGUKURAN KOMPETENSI PADA PT. X**

**TUGAS KELOMPOK
ASSESSMENT CENTER**

Diajukan untuk memenuhi tugas kelompok dan tugas online kelompok
Assessment Center

Dosen Pengampu: Novendawati Wahyu Sitasari S.Psi., M.Psi

Disusun Oleh:

Arif Nurjaman	201571099
Ibnu Rizky Sulaiman	201571059
Shirley Kurnia	201571119
Siti Khomsiatun	201571042
Wiwin Marliany	201371102

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ESA UNGGUL
TAHUN 2018**

A. Latar Belakang

Assessment Center adalah suatu metode penilaian yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kapasitas seseorang secara komprehensif berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan secara sistematis dari hasil analisis pekerjaan, sehingga diharapkan hasil yang diperoleh mampu menggambarkan kriteria spesifik bagi individu tersebut.

Assessment center yang digunakan pada perusahaan X yaitu HRSG merupakan singkatan dari *Human Resource Systems Group* yang digunakan sebagai sistem *assessment* dalam perekrutan karyawan baru maupun penilaian kinerja karyawan. Dimana dalam perekrutan menggunakan kompetensi sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan yang harus disusun terlebih dahulu dan ditentukan *behavior* indikatornya. Dalam penilaian kinerja *assessment* berfungsi sebagai pengangkatan jabatan dan penentuan kenaikan gaji. *Assessment* pada perusahaan X terdiri dari dua kategori, pertama *assessment* yang dilakukan secara mandiri oleh karyawan, yang kedua *assessment* yang dilakukan antara karyawan dan *manager*.

B. Landasan Teori

Dalam pengertiannya model kompetensi merupakan kumpulan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka pencapaian kinerja yang terbaik dan optimal, dimana kompetensi-kompetensi tersebut dikelompokkan sesuai dengan karakteristiknya. Model kompetensi terdiri dari beberapa kelompok kompetensi, biasanya terdiri dari 20-30 dimensi kompetensi namun hanya terdapat 12-16 dimensi kompetensi saja yang efektif. Dalam model kompetensi terdapat jenis-jenis kompetensi yaitu berupa *core competency*, *job competency*, dan *managerial competency*. Berikut penjelasan jenis-jenis kompetensi.

1. Core competency

Core competency merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan pada level apapun. *Core competency* merupakan kompetensi yang sangat esensial dan penting untuk dimiliki oleh karyawan karena merupakan hasil penjabaran dari visi dan misi perusahaan.

2. Job competency

Job competency merupakan pengetahuan, kemampuan, dan kebiasaan yang dimiliki dan digunakan individu untuk mencapai sasaran kerja. *Job competency* dapat diukur dan memiliki ruang lingkup yang lebih kecil karena hanya berfokus pada kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan suatu jenis pekerjaan spesifik yang baik.

3. Managerial competency

Merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan pada level *staff*, *supervisor* atau *manager*, yang berbeda satu sama lain. Oleh karena itu, *managerial competency* merupakan hasil penjabaran dari fungsi struktural dalam organisasi

Dalam penerapannya perusahaan X memiliki model kompetensi, visi dan misi berikut visi dan misi dalam perusahaan X yaitu :

VISI PERUSAHAAN X:

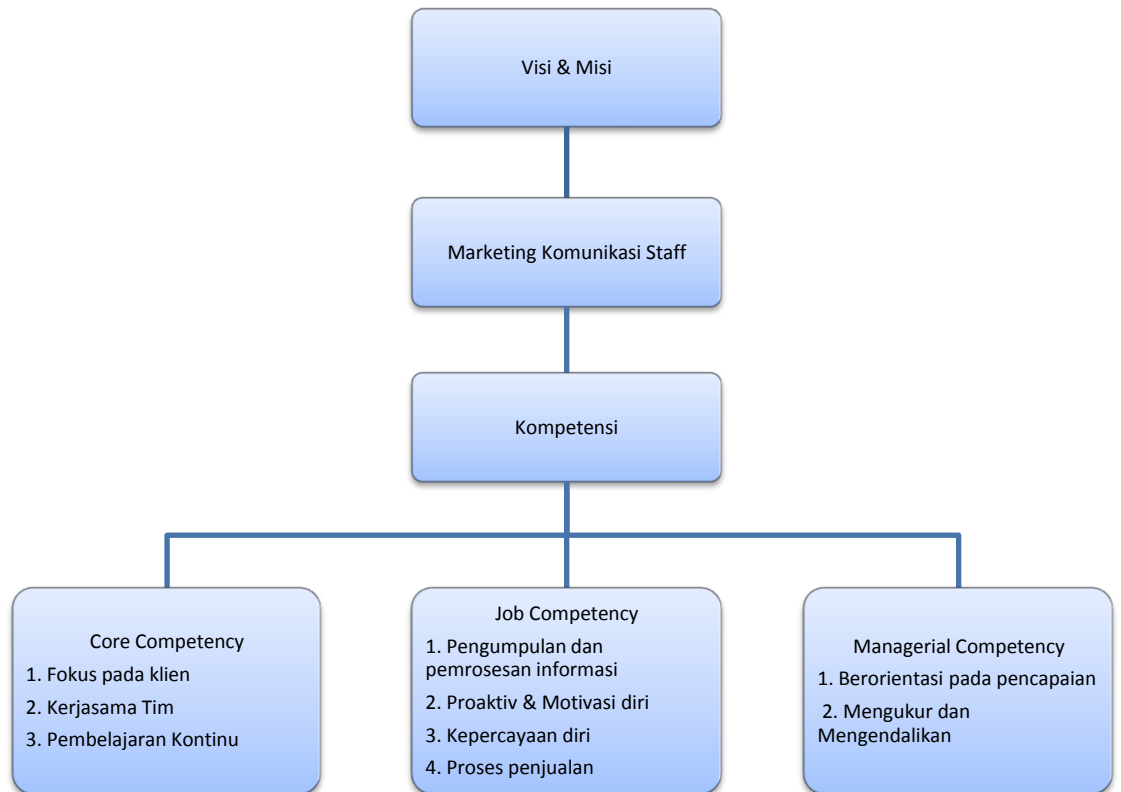
Goal bisnis dan personal tercapai melalui teknologi

MISI PERUSAHAAN X:

1. Menjadi perusahaan yang selalu berkembang, belajar dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, serta menyediakan kesempatan yang setara.
2. Menyediakan produk IT yang mengintegrasikan sisi operasional dan sisi *back office* untuk berbagai bidang industri.
3. Menciptakan *customer* yang fans berat pada perusahaan dan produknya dengan cara melayani dengan sepenuh hati bagi yang menghargai produk atau jasa yang disediakan.
4. Menjadi pribadi yang sesuai dengan *Core Value* perusahaan dan berkomitmen untuk mengembangkan diri menjadi lebih baik.

C. Pembahasan Proses Pengukuran Kompetensi

Setelah mengetahui visi dan misi yang ada pada perusahaan X, selanjutnya dapat dilakukan analisa jabatan. Pada kesempatan kali ini kelompok ingin memberikan contoh pemetaan kompetensi pada divisi marketing komunikasi dan staff, sebagai berikut:



Berdasarkan bagan diatas, dapat diketahui bahwa untuk mendapatkan kompetensi yang sesuai bagi divisi marketing komunikasi staff pada perusahaan X harus diturunkan dari visi dan misi yang dianut oleh perusahaan X tersebut. Seperti yang telah disebutkan diatas, Visi dari perusahaan X tersebut adalah “Goal bisnis dan personal tercapai melalui teknologi” dan juga 4 poin Misi perusahaan X adalah menjadi perusahaan yang selalu berkembang, belajar dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, serta menyediakan kesempatan yang setara, menyediakan produk IT yang mengintegrasikan sisi operasional dan sisi *back office* untuk berbagai bidang industry, menciptakan *customer* yang fans berat pada perusahaan dan produknya dengan cara melayani dengan sepenuh hati bagi yang menghargai produk atau jasa yang disediakan, dan menjadi pribadi yang sesuai dengan *Core Value* perusahaan dan berkomitmen untuk mengembangkan diri menjadi lebih baik. Untuk itu penetapan kompetensi dapat ditarik dari visi dan misi yang ada pada perusahaan X dan didapatkan *core competency*nya adalah focus pada klien, kerjasama tim, dan pembelajaran yang kontinu; *job competency* pada perusahaan X adalah pengumpulan dan pemrosesan informasi, proaktif & motivasi diri, kepercayaan diri, dan proses penjualan; serta didapatkan *managerial*

	dan pengendalian marketing.																			
	Mengenali data pengukuran dan pengendalian yang berkaitan dengan marketing.																			
Proses Penjualan	Menunjukkan pemahaman proses penjualan yang digunakan perusahaan.																			
	Menunjukkan pengetahuan dasar semua langkah dalam proses penjualan.																			
	Mengikuti proses penjualan secara detail, setiap langkah demi langkah yang harus dilakukan.																			
	Menampilkan kesadaran diri akan posisi dalam proses penjualan dalam satu tahap.																			
	Merefleksikan kembali ke proses penjualan apabila timbul keraguan.																			

Contoh asessment dalam rekrutmen:

Kompetensi	Behavior Indicator	Penilaian	Skor Penilaian				
			1 (Tidak Efektif)	2 (Belum Efektif)	3 (Sudah Efektif)	4 (Sangat Efektif)	5 (Sungguh Sangat Efektif)
Fokus pada	Respon kepada	Reaksi saat	Tidak memberi	Menolak untuk	Memban tu	Memban tu	Membantu secara

klien	kebutuhan client secara tepat waktu, profesional, membantu, dan sikap yang sopan terlepas dari sikap client.	memberikan bantuan secara cepat dan sikap baik ketika diminta oleh Trainer/pe ngamat meskipun sikap Trainer/pe ngamat tidak menyenangkan	kan respon terhadap permintaan bantuan	memberikan bantuan	dengan sikap tidak menyenangkan	dengan sikap yang baik	cepat dengan sikap yang baik
	Menunjukkan kepada client bahwa sudut pandang mereka berharga.	Reaksi menunjukkan secara verbal terhadap pendapat orang lain meskipun tidak sependapat	Tidak memberikan respon terhadap pendapat orang lain	Menyampaikan pendapat orang lain secara verbal	Menyampaikan pendapat orang lain secara verbal	Menunjukkan secara verbal bahwa pendapat orang lain berharga	Menunjukkan secara verbal bahwa pendapat orang lain berharga
	Berjuang untuk memenuhi standard layanan dalam segala situasi.	Reaksi mengikuti aturan main yang sudah ditentukan secara konsisten	Tidak melakukan yang sudah ditentukan	Melakukan standard yang sudah ditentukan dengan menggerutu	Melakukan standard yang sudah ditentukan dengan tersenyum	Melakukan standard yang sudah ditentukan tetapi tidak konsisten	Melakukan secara konsisten standard yang sudah ditentukan

Pembelajaran Secara Kontinu	Menilai diri sendiri dibandingkan dengan standar posisi saat ini untuk mengidentifikasi kebutuhan pembelajarannya.	Reaksi aktif mengajukan pertanyaan terkait materi training yang belum dipahami	Tidak fokus mengikuti proses training	Mengajukan pertanyaan yang tidak terkait dengan materi training	Mencacat hasil tanya jawab yang diajukan orang lain terkait materi training	Mendengarkan dan mencacat hasil tanya jawab yang diajukan orang lain terkait materi training	Mengajukan pertanyaan terkait materi training yang belum dipahami
	Mengambil keuntungan dari kesempatan pembelajaran yang disediakan (mis: kursus, umpan balik dari supervisor atau rekan kerja) untuk mencapai persyaratannya dari pekerjaan saat ini.	Reaksi yang menunjukkan sikap semangat (mendengarkan, mengikuti training, banyak bertanya seputar pemahaman materi, dsb) selama proses rekrutmen	Tidak menunjukkan antusias untuk belajar selama aktivitas rekrutmen	Lesu dan tidak semangat selama aktivitas rekrutmen	Mengikuti aktivitas rekrutmen sampai selesai dengan muka cemburut	Mengikuti aktivitas rekrutmen sampai selesai dengan muka tersenyum	Menunjukkan antusias untuk belajar selama aktivitas rekrutmen
	Mempelajari dari aktivitas	Reaksi proaktif mengajukan	Tidak memberikan	Sharing mengenai apa	Sharing mengenai apa	Sharing mengenai apa	Sharing mengenai penilaian

	yang sudah selesai, mengidentifikasi apa yang berjalan dengan baik, apa yang tidak, dan bagaimana memperbaiki kinerja diri.	an untuk sharing hasil yang dipelajari selama training, kekurangan pemahaman dan cara untuk memperbaiki pemahaman pada akhir sesi	sharing mengenai penilaian diri selama training	yang diajarkan selama training	yang diperoleh selama training	penilaian terkait pembelajaran dan kekurangannya	diri terkait pembelajaran dan kekurangan diri selama training serta cara memperbaikinya
Kerjasama Tim	Berurusan dengan orang lain secara jujur dan adil, menunjukkan pengertian dan menghargai perbedaan individu.	Rekasi mendorong anggota lain untuk ikut berpartisipasi dalam aktivitas di kelompok	Bersikap pasif dalam kelompok	Mendominasi dalam aktivitas kelompok	Berpartisipasi dalam aktivitas kelompok	Meminta anggota untuk berpartisipasi dalam aktivitas kelompok	Mendorong anggota untuk berpartisipasi dalam aktivitas kelompok
	Mengambil porsi pekerjaan untuk diri sendiri secara adil	Reaksi mengambil perannya dalam presentasi baik mengambil	Tidak mau mengambil peran dalam presentasi kelompok	Memberikan perannya kepada anggota kelompok untuk	Mengambil semua peran dalam presentasi tanpa memberi	Mengambil semua peran dalam presentasi karena anggota	Mengambil peran dalam presentasi kelompok sesuai porsinya

	il porsinya sendiri atau sudah ditentukan oleh anggota kelompok	k	mengga ntikan presentasi	kan kesempatan kepada anggota	lain tidak mengam bil porsinya	
Mencari bantuan dari anggota tim yang lain, saat diperlukan.	Reaksi mencari bantuan anggota timnya pada saat tidak dapat menjawab pertanyaan yang diajukan kepadanya, kemudian menyamp aikan jawaban yang sudah diperoleh	Tidak meminta bantuan kepada anggota tim pada saat mengalami kesulitan	Menunggu anggota tim menawarkan bantuan	Meminta anggota tim menyelesaikan kesulitan	Meminta bantuan anggota tim saat mengalami kesulitan tanpa menyampaikannya sendiri	Meminta bantuan anggota tim saat mengalami kesulitan untuk menjawab pertanyaan kemudian menyamp aikan jawabannya
Membantu anggota tim yang lain	Reaksi inisiatif membantu anggota tim yang membutuhkan tanpa diminta	Tidak membantu meskipun anggota tim memintanya	Menolak untuk membantu tanpa memberikan alasan	Menolak untuk membantu dengan memberikan alasan	Memban tu anggota tim ketika diminta	Inisiatif membant u anggota tim yang membutuhkan

		terlebih dahulu					
	Berbagi informasi yang relevan dengan orang lain.	Reaksi inisiatif untuk membagikan informasi yang dia ketahui kepada orang lain yang membutuhkan informasi tersebut	Tidak membagikan informasi yang diperlukan orang lain	Membagikan informasi yang orang lain tidak perlukan	Membagikan informasi yang diperlukan orang lain dengan menggerutu	Membagikan informasi yang diperlukan orang lain ketika diminta	Inisiatif membagikan informasi yang diperlukan orang lain
Berpikir Secara Analitis	Memecahkan situasi yang sederhana menjadi tugas atau aktivitas yang berbeda.	Reaksi mampu memecahkan situasi yang ada menjadi langkah-langkah yang bukan hanya efektif tetapi juga harus efisien untuk menyelesaikan situasi tersebut	Tidak mendefinisikan langkah-langkah untuk menyelesaikan situasi yang ada	Membuat langkah-langkah untuk menyelesaikan situasi yang ada dengan cara mencontoh orang lain	Mendefinisikan langkah-langkah untuk menyelesaikan situasi yang ada seadanya	Mendefinisikan langkah-langkah untuk menyelesaikan situasi yang ada tetapi tidak efisien	Mendefinisikan langkah-langkah yang efisien untuk menyelesaikan situasi yang ada
	Membedak	Reaksi	Tidak	Menggu	Menggu	Mengeta	Mengeta

	an antara potongan informasi yang penting/kritis dan yang tidak relevan.	menggali lebih mendalam informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan situasi yang ada	mengetahui informasi yang harus digali untuk menyelesaikan situasi yang ada	nakan semua informasi yang relevan maupun tidak relevan untuk menyelesaikan situasi yang ada	nakan informasi yang didapat tanpa menggalinya terlebih dahulu	hui informasi apa yang harus digali tetapi tidak menggalinya untuk menyelesaikan situasi yang ada	hui dengan tepat informasi apa yang harus digali dengan lebih mendalam untuk menyelesaikan situasi yang ada
	Mengumpulkan masukan/informasi dari beberapa sumber yang berbeda untuk mencapai sebuah kesimpulan.	Reaksi proaktif untuk mencari informasi kepada orang lain untuk dikumpulkan dan mencapai suatu kesimpulan dari situasi yang ada	Tidak mencari data dan informasi yang diperlukan untuk menghasilkan kesimpulan mengenai situasi yang ada	Menunggu orang lain memberikan informasi yang diperlukan untuk menghasilkan kesimpulan mengenai situasi yang ada	Mencari informasi untuk menghasilkan kesimpulan mengenai situasi yang ada hanya dari satu sumber	Mencari seluruh data dan informasi untuk menghasilkan kesimpulan mengenai situasi yang ada dari orang terdekat/dikenal	Mencari secara aktif seluruh data dan informasi untuk menghasilkan kesimpulan mengenai situasi yang ada dari beberapa sumber
Daya Bangkit Kembali	Tetap fokus dan produktif dalam menghadapi	Reaksi tetap fokus menyelesaikan	Tidak mengerjakan tugas yang	Mengerjakan tugas yang diberika	Mengerjakan tugas yang diberika	Mengerjakan tugas yang diberika	Tetap fokus mengerjakan tugas yang

<p>pi tuntutan pekerjaan yang standard (mis: menetapkan prioritas sendiri dan memperjelas ekspektasi)</p>	<p>tugas yang diberikan secara tetap waktu</p>	<p>diberikan dan meningalkan proses rekrutmen</p>	<p>n dengan menggerutu dan tidak selesai</p>	<p>n dan selesai tidak tepat waktu</p>	<p>n dan selesai tepat waktu meskipun dalam kondisi lelah</p>	<p>diberikan dan selesai sesuai waktu yang sudah ditentukan meskipun dalam kondisi lelah</p>
<p>Menyesuaikan pengaturan pekerjaan untuk memenuhi tujuan ketika bekerja di bawah kondisi yang terus berubah atau tidak jelas (mis: merevisi prioritas kerja per hari/minggu).</p>	<p>Reaksi menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik meskipun dengan aturan yang terus mengalami perubahan</p>	<p>Tidak menerima perubahan aturan main dan meningalkan proses rekrutmen</p>	<p>Tidak menyelesaikan tugas yang diberikan karena aturan main yang terus berubah</p>	<p>Menyelesaikan tugas yang diberikan dengan marah-marah karena aturan main terus berubah</p>	<p>Menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tidak berkomentar mengenai aturan main terus berubah</p>	<p>Menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik meskipun aturan main terus berubah</p>
<p>Beradaptasi atas lingkungan atau tuntutan yang</p>	<p>Reaksi tetap berpikir positif untuk menerima</p>	<p>Bersikap negatif dalam menerima dan mengiku</p>	<p>Bersikap cemburu dalam menerima dan</p>	<p>Bersikap diam dalam menerima dan mengiku</p>	<p>Bersikap tersenyum dalam menerima dan mengiku</p>	<p>Bersikap positif untuk menerima dan mengikut</p>

	berubah	dan mengikuti serangkaian aturan main dan perubahan-perubahannya	terjadi	perubahan yang terjadi	mengikuti perubahan yang terjadi	terjadi	perubahan yang terjadi	perubahan yang terjadi
--	---------	--	---------	------------------------	----------------------------------	---------	------------------------	------------------------

Keterangan pengukuran asesment sebagai berikut:

Keterangan setiap Level Proficiency	
Level 1	Menunjukkan pemahaman dan kemampuan pengenalan dan, dengan bimbingan, mengaplikasikan kompetensi dalam sedikit situasi yang sederhana. Dapat mengarahkan orang kepada sumber yang tepat untuk mendapatkan informasi lebih lanjut.
Level 2	Menunjukkan pengetahuan dan kemampuan dasar dan, dengan bimbingan, dapat mengaplikasikan kompetensi dalam situasi yang umum yang menyajikan tingkat kesulitan yang terbatas.
Level 3	Menunjukkan pengetahuan yang solid dan kemampuan, dan dapat menerapkan kompetensi dengan sedikit atau tanpa bimbingan dalam berbagai situasi yang biasa. Akan membutuhkan bimbingan untuk menangani situasi baru atau yang lebih kompleks.
Level 4	Menunjukkan pengetahuan dan kemampuan tingkat tinggi, dan bisa mengaplikasikan kompetensi dalam situasi yang baru atau rumit. Membimbing profesional yang lain.
Level 5	Menunjukkan pengetahuan dan kemampuan yang ahli, dan dapat mengaplikasikan kompetensi ini dalam situasi yang paling rumit. Mengembangkan pendekatan, metode atau kebijakan baru dalam area ini. Dikenal sebagai seorang ahli secara internal dan/atau eksternal.

Model Kompetensi terbagi menjadi 2, yaitu:

1. Model Kompetensi Non Leveling

Contoh:

- 1) Nama Kompetensi: Fokus pada Klien
- 2) Definisi : Menyediakan layanan yang *excellence* kepada klien

internal dan/atau eksternal

3) Indikator Perilaku :

- a. Respon kepada kebutuhan client secara tepat waktu, profesional, membantu, dan sikap yang sopan terlepas dari sikap client.
- b. Tindak lanjuti client selama dan setelah penghantaran layanan untuk memastikan kebutuhan mereka telah terpenuhi.
- c. Mencari cara untuk memberikan nilai tambah melebihi permintaan client yang segera.
- d. Menunjukkan kebutuhan jangka panjang client yang tidak teridentifikasi atau tersembunyi.
- e. Menunjukkan kebutuhan jangka panjang client yang tidak teridentifikasi atau tersembunyi.
- f. Meningkatkan sistem dan proses layanan penghantaran client.
- g. Mengantisipasi kebutuhan dan keperdulian client yang akan datang.

2. Model Kompetensi Leveling

Contoh:

1) Nama Kompetensi: Fokus pada Klien

2) Definisi : Menyediakan layanan yang *excellence* kepada klien internal

dan/atau eksternal

3) Leveling:

Level	Indikator Perilaku
1	<ul style="list-style-type: none">• Tindak lanjuti <i>client</i> selama dan setelah penghantaran layanan untuk memastikan kebutuhan mereka telah terpenuhi.• Terus muktahirkan perkembangan terkini dari layanan yang mereka terima dan perubahan yang mempengaruhi mereka.• Memelihara layanan ke <i>client</i> selama waktu-waktu kritis.• Menyampaikan isu <i>client</i> dalam urutan prioritas.
2	<ul style="list-style-type: none">• Tindak lanjuti <i>client</i> selama dan setelah penghantaran layanan untuk memastikan kebutuhan mereka telah terpenuhi.• Terus muktahirkan perkembangan terkini dari layanan yang mereka terima dan perubahan yang mempengaruhi mereka.• Memelihara layanan ke <i>client</i> selama waktu-waktu kritis.

	<ul style="list-style-type: none"> • Menyampaikan isu <i>client</i> dalam urutan prioritas.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari cara untuk memberikan nilai tambah melebihi permintaan <i>client</i> yang segera. • Menunjukkan kebutuhan jangka panjang <i>client</i> yang tidak teridentifikasi atau tersembunyi. • Meningkatkan sistem dan proses layanan penghantaran <i>client</i>. • Mengantisipasi kebutuhan dan keperdulian <i>client</i> yang akan datang.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Bertindak sebagai penasihat yang berpengalaman, memberikan pendapat yang seimbang atas masalah <i>client</i> yang rumit dan inisiatif baru, dan membantu dalam pembuatan keputusan. • Mendorong <i>client</i> untuk mempertimbangkan isu yang sulit yang merupakan kepentingan mereka yang terbaik. • Mendampingi/mewakili <i>client</i> menghadap <i>management senior</i>, mengidentifikasi pendekatan yang memenuhi kebutuhan <i>client</i> dan perusahaannya.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Formulasikan strategi dan proses untuk mengevaluasi peluang dan ancaman yang akan muncul di masa depan untuk memenuhi kebutuhan <i>client</i>. • Menentukan arah strategi bisnis yang terbaik agar bisa memenuhi kebutuhan <i>client</i> yang terus berevolusi. • Evaluasi model layanan <i>client</i> dan <i>standard</i> layanan untuk mencari area yang dapat ditingkatkan.

D. Simpulan

Hasil analisis dan pembahasan tentang pengukuran kompetensi di PT. X yang didasari oleh visi dan misi perusahaan diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Karyawan divisi marketing komunikasi staff diharapkan dapat memenuhi standart core kompetensi yang meliputi kompetensi fokus pada client, kompetensi pembelajaran secara kontinu, dan kompetensi kerjasama tim.
2. Karyawan divisi marketing dapat memliki job kompetensi yang sesuai visi misi perusahaan yang meliputi ; Dapat melakukan pengumpulan dan

pemrosesan informasi, bersikap proaktif & memiliki motivasi diri, memiliki kepercayaan diri dan dapat memproses penjualan.

3. Karyawan divisi marketing staff diharapkan memiliki pemikiran dalam managerial kompetensi yaitu dapat Berorientasi pada pencapaian dan dapat mengukur dan mengendalikan.
4. Karyawan Rekrutment divisi marketing staff diharuskan memiliki kompetensi yang meliputi kompetensi fokus pada client, kompetensi pembelajaran secara kontinu, kompetensi kerjasama tim, kompetensi berpikir secara analitis, serta kompetensi daya bangkit kembali.
5. Sebagai alat ukur, model penilaian kompetensi yang dibedakan diharapkan mampu mengkategorisasikan karyawan dengan level kompetensi yang dimilikinya berdasarkan indikator perilaku yang didapatkan.