

Standarisasi Penilaian *Soft competency* untuk Posisi *Management trainee* dan *Supervisor* pada PT. X.

Aldy Yonathan Kosasih¹, Herry Christian Palit²

Abstract: PT. X has a guideline about the assessment system for soft competencies for management trainee and supervisors, but the guideline reveals several overlapping, unclear competencies and behaviors that impact the assessment system. The current assessment system lacks accuracy and has difficulties in identifying the root causes of issues. In addition to the overlapping competencies and behaviors, the current assessment has no indicators for each behavior, and the assessment system itself is not good enough, resulting in poor scores. Therefore, this research aims to create a standardization of soft competencies for management trainee and supervisor. The research use expert judgment method to create a new standardization for soft competencies.

After the new standard for soft competencies is created, a distribution of forms is conducted, and an analysis is performed by comparing the form assessments with the general assessments. The average score obtained is 3.8 points, with a range of differences between the form assessments and the general assessments from 0.1 to 12.58 points. It is found that 61.5% of the priority competencies need improvement in terms of accuracy. As a result, concluded that the newly standard soft competency cannot be implemented yet due to insufficient data and inadequate analysis results.

Keywords: soft competency, expert judgement, indicators, standardization of soft competency assessment.

Pendahuluan

PT. X merupakan perusahaan yang mementingkan mengelola sumber daya manusia. Salah satu bukti bahwa perusahaan dikatakan dapat mengelola karyawan dengan baik yaitu dengan memaksimalkan kinerja karyawannya. Dalam mencapai kinerja karyawan yang maksimal tentunya perlu kompetensi yang jelas. Penilaian kompetensi ada bermacam-macam salah satunya *soft competency*. Departemen yang bertanggung jawab terkait penilaian *soft competency* adalah departemen *People and Organization Development* (POD). Menurut Pusdiklat Keuangan Umum [1] *soft competency* berkaitan dengan sikap dan kapabilitas untuk mengatur dirinya sendiri dan bagaimana cara untuk berhubungan dengan orang lain. Setiap individu tentunya memiliki pemahaman yang berbeda mengenai standar kapabilitas seseorang dan cara berelasi dengan orang lain, sehingga diperlukan standar indikator pada setiap kompetensi. Harapannya setiap karyawan memiliki pemahaman yang selaras dan dapat memenuhi kompetensi yang diharapkan oleh perusahaan.

Saat ini, PT. X sudah memiliki buku panduan terkait *soft competency* untuk penilaian *Management trainee* (MT) dan *supervisor*. Namun menurut wawancara dengan karyawan POD yang bertanggung jawab terkait penilaian program MT dan *supervisor* mengatakan bahwa penilaian *soft competency* untuk MT dan *supervisor* masih memiliki banyak kekurangan. Kelemahannya terkait sistem penilaian yang dirasa kurang akurat dan kesulitan dalam mencari akar permasalahan. Hal ini menyebabkan jumlah peserta yang tidak lulus pada program MT pada tahun 2014 sampai 2022 yaitu sebanyak 29%. Seorang peserta MT dikatakan tidak lulus jika gagal sebanyak dua kali secara berturut-turut, dengan ketentuan mereka sudah mendapatkan pembekalan atau materi setelah kegagalan di penilaian pertama. Menanggapi hal tersebut, PT. X ingin memperbaiki sistem penilaian yang dirasa masih kurang baik dengan melakukan standarisasi penilaian *soft competency* pada posisi MT dan *supervisor* untuk meningkatkan keakuratan penilaian dan dapat memberikan pembekalan materi yang tepat.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *gap analysis* dengan langkah-langkah sebagai berikut.

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: aldyyonathan@gmail.com, herry@peter.petra.ac.id

Identifikasi Masalah

Pihak perusahaan akan menjelaskan mengenai permasalahan yang ada terkait dengan penilaian kompetensi. Fungsi identifikasi untuk memahami secara jelas permasalahan yang sedang dialami oleh perusahaan dan dapat menyelesaikan permasalahan tersebut secara tepat.

Studi Literatur

Studi literatur berfungsi untuk mencari referensi yang sesuai dengan topik penelitian yang akan diambil. Pada tahap ini pencarian referensinya difokuskan pada pengertian mengenai *soft competency*, rubrik penilaian, dan metode *expert judgement*.

Pengambilan Data

Pengambilan data dilakukan untuk mengetahui akar permasalahan yang sedang dialami oleh perusahaan. Pengambilan data dilakukan melalui pengambilan data primer dan data sekunder. Pengambilan data primer dilakukan dengan observasi dan wawancara, sedangkan pengambilan data sekunder dilakukan dengan pengambilan data yang sudah ada di dalam perusahaan. Data yang diambil adalah panduan penilaian kompetensi, laporan tentang alasan keluarnya peserta MT, keakuratan penilaian *soft competency* perusahaan, dan kelemahan penilaian *soft competency* perusahaan

Evaluasi Sistem Penilaian *Soft competency*

Evaluasi sistem penilaian dilakukan dengan cara memahami buku panduan *soft competency* yang telah dirancang oleh PT. X, kemudian dilakukan analisa terkait kompetensi dan *behaviour* yang bisa digabungkan atau dibuang. Penggabungan atau membuang kompetensi dan *behaviour* melalui diskusi dengan departemen POD. Hal ini dilakukan agar tidak adanya kompetensi dan *behaviour* yang saling tumpang tindih.

Perancangan Indikator dan Sistem Penilaian Kompetensi

Setelah menelusuri berbagai referensi terkait dengan penelitian karya ilmiah, selanjutnya dilakukan penyusunan aspek kompetensi yang diinginkan sebagai penilaian. Jika pemilihan aspek telah selesai dilakukan, dilanjutkan dengan pembuatan indikator dari aspek kompetensi yang telah dipilih. Seluruh aspek kompetensi yang sudah diberi penjelasan indikator akan dilakukan verifikasi dengan menggunakan metode *expert judgement*.

Pembuatan Standar Penilaian untuk Program *Management trainee*

Pembuatan standar penilaian untuk program MT dibagi menjadi dua yaitu berdasarkan waktu pelaksanaan penilaian dan peran peserta dalam program. Tentunya kedua penilaian memiliki prioritas yang berbeda. Standar penilaian berdasarkan waktu memprioritaskan dengan penyesuaian diri peserta dengan lingkungannya, sedangkan penilaian berdasarkan peran peserta prioritasnya akan bergantung pada peserta berperan sebagai divisi tertentu dalam program tersebut.

Pembuatan Standar Penilaian untuk *supervisor*

Penilaian *supervisor* tentunya berbeda dengan program MT. Standar penilaian *supervisor* akan ditentukan berdasarkan budaya dan tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Penilaiannya akan dilakukan sebanyak 1 kali dalam 1 tahun.

Verifikasi

Proses verifikasi dilakukan dengan metode *expert judgement*. Pendekatannya melalui diskusi internal dengan departemen POD apakah pembobotan dan pembagian sistem penilaian untuk *supervisor* dan MT sudah sesuai. Dalam proses verifikasi akan melewati beberapa penyesuaian untuk mencapai kesepakatan seperti adanya perubahan bobot, nilai bobot yang ditentukan untuk setiap kompetensi, dan perubahan kompetensi pada penilaian untuk MT.

Validasi

Proses validasi dilakukan dengan penyebaran *form*, terdapat *form* penilaian yang dibagi menjadi 3 bagian dengan aspek kompetensi yang berbeda. Pengambilan data menggunakan sampel dari beberapa *manager* yang menilai salah satu kinerja *supervisor* mereka. Proses validasi dilakukan menggunakan metode *gap analysis* dengan pendekatan membandingkan apakah *form* penilaian yang sudah diisi sesuai dengan penilaian umum dari *manager*, serta memeriksa apakah prioritas perbaikan *soft competency* sudah sesuai antara *form* dan penilaian dari *manager*.

Kesimpulan

Kesimpulan berisikan tentang penjelasan terkait permasalahan yang terjadi, lalu memberikan usulan atau solusi untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.

Hasil dan Pembahasan

Hasil dan pembahasan membahas tahapan yang sudah dibuat pada metode penelitian.

Keadaan Perusahaan Saat Ini

Saat ini PT. X memiliki buku panduan *soft competency* untuk *supervisor* dan MT yang dibuat berdasarkan budaya perusahaan dan menggunakan buku "Z" sebagai acuannya. Didalam panduan kompetensi terdapat beberapa *behaviour* dengan kriteria yang harus dicapai. PT. X berharap MT dan *supervisor* dapat menguasai kategori "skilled". *People organization development* (POD) merupakan departemen yang bertanggung jawab terkait panduan dan penilaian *soft competency*. Gambar 1 merupakan contoh buku panduan kompetensi saat ini :

30. STANDING ALONE / KEMANDIRIAN		MS, MO, MM, MF		
Berdiri sendiri berarti merasa nyaman dengan konflik yang menyertai individu pemenang. Ini berarti mengambil posisi yang kuat dan menyediri, berbicara dengan suara tunggal dan memperjuangkannya. Membutuhkan citra diri yang tinggi. Memimpin seringkali berarti berdiri sendiri.				
PANDUAN MELAKUKAN ASESMEN				
FAKTOR/SIKAP TERHADAP	KATEGORI			
	Unskilled	Skilled	Overused Skill	
"Pemain Tim" <i>Team player</i>	1. Tidak nyaman melakukan sesuatu seorang diri 2. Lebih memilih untuk menjadi bagian dalam tim	1. Nyaman bekerja sendiri maupun bekerja sama dalam tim	1. Mungkin seorang yang penyendiri dan bukan pemain atau pembangun tim yang baik	
Kualitas bekerja <i>Work quality</i>	1. Kualitas pekerjaan individu cenderung rendah	1. Kualitas pekerjaan individu baik	1. Kualitas pekerjaan individu baik, namun cenderung memurun / tidak tahan lama	
Berada di "depan" <i>Being foreground</i>	1. Lebih senang berada di balik layar	1. Tidak mengelak dari tanggungjawab pribadi	1. Mengerjakan pekerjaannya dengan baik	
Menjadi pelopor atau pencetus <i>Being the pioneer</i>	1. Tidak mengambil inisiatif dalam suatu hal yang tidak umum/populer	1. Bersedia menjadi satu-satunya pencetus ide atau pengisi posisi tertentu	1. Senang menjadi "one-man-show"	
Tantangan <i>Challenge</i>	1. Tidak berani mengambil masalah yang kontroversial seorang diri	1. Nyaman bekerja sendiri dalam mengerjakan tugas yang menantang	1. Cenderung selalu bekerja sendiri dalam mengerjakan tugas yang diberikan	
Berhubungan dengan orang lain <i>Relationship with others</i>	1. Mungkin menghindari atau bersembunyi dari perselisihan dan konflik	1. Teguh pendirian dan dapat diandalkan	1. Cenderung tidak memberikan pujian/penghargaan yang pantas untuk orang lain	
Lainnya <i>Others</i>	1. Mungkin tidak memiliki semangat (<i>passion</i>) 2. Mungkin terlalu lelah (<i>burned out</i>)	1. Dapat diandalkan ketika masa-masa sulit	1. Mungkin terlihat terlalu egosentris / hanya memikirkan diri sendiri	

Gambar 1. Panduan kompetensi PT. X

Setiap penilaian *supervisor* akan menggunakan seluruh kompetensi yang ada pada buku panduan. Penilaian *supervisor* dilakukan 1 kali dalam satu tahun. Sistem penilaiannya sudah mengikuti kategori panduan. Jika pada penilaian *supervisor* mendapatkan penilaian "unskilled" dan "overused skill", *supervisor* akan diberikan feedback dan pembekalan.

Berbeda dengan penilaian *supervisor*, penilaian peserta MT menyesuaikan dengan durasi atau peran yang dijalankan peserta dalam program. Setiap penilaian MT akan dibagi menjadi beberapa bagian, serta aspek kompetensi yang diuji dibagi berdasarkan prioritas kompetensi yang harus dicapai terlebih dahulu. Nantinya, pada akhir penilaian ini seluruh aspek kompetensi akan ternilai. Gambar 2 merupakan contoh salah satu penilaian kompetensi yang digunakan oleh PT. X untuk peserta MT :

Rubrik "Capable" atau "Need Improvement" dengan memberikan tanda (+) pada kolom yang tersedia. Bila ada catatan development, mohon ditambahkan pada pada kolom yang tersedia.

No	Aspek Penilaian	Keterangan	Bobot	Penilaian	
				Capable	Need Development
1	Functional/Technical Skill	Kemampuan melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab bidang pekerjaannya			
	Sales Territory Management		10		
	Reporting		10		
	Pemahaman SOP		15		
	Call Procedure		10		
	Marketing Concept		15		
2	Standing Alone	Kemampuan untuk merespons tugas secara cepat dan tepat serta menjawab tantangan yang ada			
	Kualitas pekerjaan		5		
	Berani tampil di "depan" / Menjadi pelopor sesuatu hal baru Dapat diandalkan oleh orang lain		5 5		
3	Composure	Kemampuan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan membuat rencana pengembangan (development)			
	Keterangan bekerja di bawah tekanan atau menghadapi situasi yang tidak diinginkan Keterbukaan terhadap kritik atau perbedaan pendapat		5 5		
4	Self Knowledge	Kemampuan untuk menjalin hubungan yang seimbang dengan rekan sejawat dan berkolaborasi dengan orang lain			
	Kemawasan diri, merefleksikan kesalahannya Keaktifan meminta dan keterbukaan terhadap feedback dari orang lain Mangkur performance diri, melakukan continuous improvement		5 5 5		

Keterangan:
Capable = Peserta menunjukkan perilaku yang sesuai dengan kompetensi dan jabatan acting, berpotensi untuk dikembangkan lebih lanjut
Need Improvement = Peserta tidak menunjukkan perilaku yang sesuai dengan kompetensi, berpotensi tidak berpotensi untuk dikembangkan lebih lanjut

Gambar 2. Penilaian kompetensi untuk peserta MT

Cara penilaian program MT saat ini adalah jika penilai memilih "capable" maka peserta akan mendapatkan poin sesuai dengan bobot yang sudah ditentukan, sebaliknya jika penilai memilih "Need Development" maka peserta tidak mendapatkan poin. PT. X telah menetapkan standar kelulusan untuk peserta MT dengan nilai diatas 75, sehingga peserta yang memiliki nilai dibawah 75 akan diberikan kesempatan untuk melakukan pembekalan dan memperbaiki aspek yang perlu ditingkatkan. Setelah diberi pembekalan atau materi, akan dilakukan penilaian ulang dalam kurun waktu tertentu. Jika dalam penilaian ulang tersebut peserta tidak mencapai nilai 75, maka peserta akan dinyatakan tidak lulus dan diputus kontrak kerjanya.

Pengambilan Data

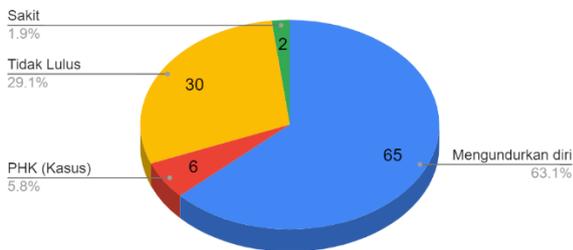
Departemen POD merasa bahwa saat ini terdapat masalah terkait sistem penilaian *soft competency*. Oleh karena itu perlu dilakukannya proses pengambilan data untuk mengetahui akar permasalahan yang terjadi pada penilaian *soft competency* saat ini.

Data pertama didapatkan melalui wawancara karyawan departemen POD yang bertanggung jawab terkait penilaian program MT dan supervisor yang menyebutkan bahwa penilaian program MT dan supervisor saat ini masih memiliki banyak kekurangan.

Data kedua dilakukan observasi dengan cara mengikuti penilaian peserta MT untuk mengetahui keakuratan sistem penilaian MT. Observasi dilakukan kepada lima orang peserta dikarenakan jumlah peserta MT yang cukup sedikit. Dari kelima penilaian, ditemui bahwa *form* penilaian ini hanya *formalitas*. Hal ini diakibatkan penilaian yang dilakukan dirasa memiliki kecenderungan nilai yang buruk. Pada saat penilai memilih kriteria yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan, maka peserta akan mendapatkan poin 0 pada *behaviour* yang diuji, sehingga penilai akan melakukan diskusi kembali setelah pengambilan nilai. Oleh karena itu, saat ini diskusi penilai merupakan penentu apakah seorang peserta MT dapat dikatakan lulus atau tidak.

Data ketiga dilakukan pengambilan data melalui jumlah keluarnya peserta MT dari tahun 2014 hingga tahun 2022. Gambar 3 merupakan distribusi distribusi penyebab keluarnya peserta MT.

Data Keluar Program PT.X (tahun 2014-2022)



Gambar 3. Distribusi keluarnya peserta MT

Dari 103 peserta MT, sebanyak 29% peserta MT tidak lulus akibat tidak adanya perkembangan *soft competency* setelah diberikan feedback oleh departemen POD. Penyebab lainnya peserta MT yang keluar dikarenakan memiliki berbagai alasan seperti mengundurkan diri karena tidak diperbolehkan orang tua, mendapatkan peluang yang lebih baik, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, perusahaan ingin menekan angka ketidakkulusan peserta program mengingat untuk penyebab lainnya merupakan faktor eksternal yang tidak dapat dihindari.

Evaluasi Sistem penilaian *Soft competency*

Proses evaluasi ini dengan cara menganalisis buku panduan PT. X dan sistem penilaian *soft competency* baik untuk MT maupun *supervisor*. Kelemahan buku panduan PT. X yaitu masih belum terdapat indikator

pada setiap kompetensi dan *behaviour*, sehingga pada saat penilaian, penilai harus mengartikan setiap *behaviour* menurut pengertiannya sendiri. Kelemahan lainnya yaitu beberapa *behaviour* memiliki bahasa yang sulit dimengerti dan adanya kriteria yang saling tumpang tindih sehingga sulit untuk dimengerti apa sebenarnya tujuan yang diinginkan oleh PT. X. Gambar 4 merupakan contoh *behaviour* dan kriteria yang memiliki arti yang masih kurang jelas.

30. STANDING ALONE / KEMANDIRIAN MS, MO, MM, MF
PANDUAN MELAKUKAN ASESMEN

FAKTOR/SIKAP TERHADAP	KATEGORI		
	Unskilled	Skilled	Overused Skill
Berada di "depan" layar <i>Being foreground</i>	1. Lebih senang berada di balik layar	1. Tidak mengelak dari tanggungjawab pribadi	1. Mengerjakan pekerjaannya dengan baik

Gambar 4. *behaviour* dan kriteria yang memiliki arti yang masih kurang jelas

Tak hanya itu, buku panduan yang sudah dibuat oleh PT. X ternyata tidak diimplementasikan sepenuhnya pada penilaian MT dan *supervisor*. Dalam realisasinya, penilaian *soft competency* untuk MT tidak menggunakan kategori yang sama dan *behaviour* yang diuji juga tidak mengikuti acuan dari buku panduan. Gambar 5 merupakan contoh *behaviour* dan kriteria yang tidak sesuai dengan buku panduan

No	Aspek Penilaian	Keterangan	Bobot	Penilaian	
				Capable	Need Development
2	Standing Alone	Kemampuan untuk memproses tugas secara cepat dan tepat serta menjawab tantangan yang ada			
	Kualitas pekerjaan		5		
	Berani tampil di "depan" / Menjadi pelopor sesuatu hal baru		5		
	Dapat diandalkan oleh orang lain		5		

Gambar 5. *behaviour* dan kriteria yang tidak sesuai dengan buku panduan

Pada Gambar 1 kompetensi standing alone yang memiliki 8 *behaviour*, namun pada penerapannya hanya 3 *behaviour* yang diuji. Selain jumlah *behaviour* yang diuji, penilaian pada *form* penilaian hanya terdapat "capable" dan "need development", sedangkan pada buku panduan terdapat 3 jenis kategori yang diperlukan yaitu "unskilled", "skilled", dan "overused skilled".

Berbeda dengan penilaian MT, penilaian *supervisor* memiliki cara penilaiannya sendiri. Penilaian *supervisor* dilakukan dengan cara menguji seluruh kompetensi yang sudah dirancang pada buku panduan PT. X, namun *behaviour* yang harus dicapai pada setiap kompetensi tidak ditampilkan pada penilaian *supervisor*. Hal ini menyebabkan penilai hanya akan menilai berdasarkan kompetensi yang diuji dengan pemilihan kriteria yang sudah mengikuti buku panduan yaitu "unskilled", "skilled", dan "overused skill".

Sistem penilaian saat ini memiliki kelemahan dikarenakan pada saat penilai memilih "capable" atau "skilled", artinya peserta MT atau *supervisor* akan mendapatkan nilai penuh atas bobot yang sudah ditetapkan. Namun sebaliknya, jika penilai memilih "need development" atau "unskilled" atau "overused skill", maka mereka akan mendapat nilai nol, yang berdampak pada total nilai yang cenderung buruk. Oleh karena itu, perlu adanya perubahan penilaian pada *soft competency*.

Perancangan *Soft competency*

Terdapat beberapa tahapan yang perlu dilakukan untuk merancang *soft competency* yaitu pemahaman *soft competency* perusahaan, perbaikan kompetensi dan *behaviour*, mencari referensi sebagai penjelasan indikator, sistem penilaian *soft competency*, dan verifikasi.

Pemahaman *Soft competency* Perusahaan

Dalam menghadapi kendala yang ada dalam panduan kompetensi saat ini, penting untuk memahami tujuan yang sebenarnya diinginkan oleh PT. X serta mengidentifikasi kompetensi yang dirasa masih tumpang tindih dan penjelasan kriteria yang kurang tepat, sehingga dapat ditemukan solusi untuk memperbaiki panduan kompetensi.

Perbaikan *behaviour*

Perbaikan *behaviour* dilakukan dengan cara diskusi dengan departemen POD terkait pemilihan kompetensi yang bisa disederhanakan dan menghilangkan *behaviour* yang dianggap kurang penting atau dapat digabungkan dengan *behaviour* lainnya. Selama proses diskusi tetap menggunakan buku yang menjadi acuan dalam pembuatan panduan kompetensi pada PT. X. Gambar 6 merupakan hasil perbaikan *behaviour* antara panduan PT. X dengan rancangan yang baru untuk kompetensi standing alone.

Behaviour standing alone pada buku panduan		rancangan behaviour standing alone	
No	Behaviour	No	Behaviour
1	"Pemain Tim"	1	Kemandirian
2	Kualitas bekerja	2	Kualitas kerja
3	Berada di "depan" layar		
4	Menjadi pelopor atau pencetus		
5	Tantangan		
6	Berhubungan dengan orang lain		
7	Lainnya		

Gambar 6. perbaikan *behaviour standing alone*

Pada Gambar 6 dapat dilihat perubahan *behaviour standing alone* yang semula memiliki 7 *behaviour* diubah menjadi 2 *behaviour*, dengan pembagian *behaviour* "Berada di "depan" layar" dan "Menjadi pelopor atau pencetus" diubah menjadi *behaviour* "Kemandirian", sedangkan untuk *behaviour*

"Kualitas bekerja" dan "Berhubungan dengan orang lain" diubah menjadi *behaviour* "Kualitas kerja". Selanjutnya *behaviour* "Pemain Tim" masuk ke dalam Kompetensi Peer Relationship, dengan *behaviour* "Kolaborasi dengan orang lain". *Behaviour* "Tantangan" masuk ke dalam Kompetensi Action Oriented, dengan *behaviour* "Keberanian dan rasa percaya diri mengambil tindakan/tantangan". Terakhir, *behaviour* "lainnya" masuk ke dalam Kompetensi Composure, dengan *behaviour* "Menghadapi situasi yang tidak diinginkan".

Hasil dari keputusan diskusi menentukan adanya penyederhanaan pada banyak *behaviour* dan penyederhanaan pada beberapa kompetensi. Hal ini dilakukan karena kompetensi tersebut sudah ada di dalam *behaviour* dari kompetensi lainnya. Semula buku panduan memiliki 18 kompetensi dan 91 *behaviour* menjadi 16 kompetensi dan 47 *behaviour*. Pengurangan ini membuat semakin sedikit kompetensi yang perlu dicapai tanpa mengurangi esensi penilaian.

Mencari Referensi Sebagai Penjelasan Indikator

Mencari indikator untuk setiap *behaviour* melalui pencarian literatur sebagai referensi tambahan. Hal ini bertujuan untuk memperkuat arti dari setiap *behaviour*, namun tetap mengacu pada buku "Z". Setelah mencari referensi, dilakukan penyesuaian bahasa untuk setiap pengertian indikatornya agar memudahkan para pembaca.

Setelah dilakukan penyesuaian bahasa, dilakukan diskusi melalui rapat internal dengan departemen POD dimana setiap *behaviour* dan indikator yang dibuat akan ditinjau apakah sesuai dengan nilai-nilai dan budaya dari perusahaan. Tabel 1 merupakan kompetensi standing alone beserta dengan *behaviour* dan indikator yang sudah melalui proses diskusi

Tabel 1. *Behaviour* yang sudah melalui proses diskusi

<i>Behaviour</i>	Indikator
Kemandirian	Tidak bergantung kepada orang lain dalam melakukan pekerjaan dan penyelesaian masalah (Harvard Human Resources, [2]).
Kualitas pekerjaan	Memiliki tanggung jawab dan komitmen untuk dapat mencapai hasil kerja sesuai dengan target yang ditetapkan (cenderung dapat diandalkan) (Departemen Keuangan Republik Indonesia, [3]).

Rancangan sistem penilaian

Rancangan sistem penilaian dilakukan untuk mengatasi *form* penilaian yang saat ini cenderung buruk. Oleh karena itu, Tabel 2 merupakan

rancangan penilaian menggunakan rubrik holistik dengan pembagian kategori mengikuti sistem penilaian yang biasa digunakan oleh PT. X.

Tabel 2. Rancangan penilaian *soft competency*

No	Nilai	Keterangan
1	10-60	Jarang terlihat berperilaku seperti indikator kompetensi
2	61 - 70	Kadang - kadang terlihat berperilaku seperti indikator kompetensi
3	71 - 80	Umumnya terlihat berperilaku seperti indikator kompetensi
4	81 - 90	Sering terlihat berperilaku seperti indikator kompetensi
5	91 - 100	Sangat sering terlihat berperilaku seperti indikator kompetensi

Pembuatan Standar penilaian Kompetensi untuk *Supervisor*

Setelah perancangan *soft competency* selesai dibuat, selanjutnya dilakukan pembuatan standar penilaian kompetensi untuk *supervisor*, dengan penilaian yang menggunakan seluruh kompetensi. Pembuatan standar ditetapkan melalui pembobotan pada setiap *behaviour* yang sudah dibuat. PT. X sudah memiliki nilai-nilai yang ingin dicapai oleh seorang *supervisor*. Oleh karena itu, perusahaan akan memberikan prioritas pembobotan yang lebih tinggi pada *behaviour* yang berhubungan dengan nilai-nilai yang sudah ditetapkan.

Pemberian bobot untuk penilaian *supervisor* dibagi menjadi dua, yaitu bobot nilai 3.04 dan nilai 1. Bobot nilai 3.04 merupakan *behaviour* yang berhubungan dengan nilai-nilai kompetensi yang lebih diprioritaskan bagi seorang *supervisor*, sedangkan bobot nilai 1 merupakan *behaviour* yang perlu dicapai oleh seorang *supervisor*. Perolehan bobot nilai 1 didapat jika *supervisor* memenuhi *behaviour* yang ditentukan. Sedangkan bobot nilai 3.04 didapat dengan perhitungan 100 (total nilai) dikurangi 21 (21 *behaviour* yang perlu dicapai oleh *supervisor*), lalu dibagi dengan 26 (26 *behaviour* prioritas).

Pembuatan Standar Penilaian Kompetensi untuk *Management trainee*

Berbeda dengan standar kompetensi *supervisor*, standar kompetensi untuk *management trainee* disesuaikan dengan program yang dijalankan. Terdapat 2 program yang akan diberikan standar kompetensi, yaitu program A dan program B.

Standar Penilaian kompetensi program A

Program A akan dirotasikan ke dalam 3 departemen yang berbeda. Ketiga departemen ini secara umum

memiliki tugas yang sama yaitu pada lini produksi, sehingga penentuan standar penilaiannya berdasarkan durasi peserta mengikuti program. Penilaian kompetensi akan dilaksanakan kurang lebih 11 minggu sekali mengingat program A memiliki durasi selama 11 bulan. PT. X menggunakan handbook sebagai acuan pembuatan standar kompetensi program A mengenai rekomendasi kegiatan dan tujuan yang harus dilakukan selama satu tahun pertama. Pembobotan dibedakan menjadi 3 yaitu bobot 7,5 untuk *behaviour* yang menjadi prioritas, Bobot 5 untuk *behaviour* yang perlu dicapai oleh peserta, dan Bobot 2.5 untuk *behaviour* yang masih belum dapat terlihat (sebagai contoh : *behaviour* kolaborasi dengan orang lain masih belum terlihat pada 11 minggu pertama).

Standar Penilaian kompetensi program B

Program B akan dirotasikan ke dalam 5 departemen sehingga memiliki 5 penilaian. Pembagian bobot antar penilaian memiliki prioritasnya masing-masing disesuaikan dengan job description yang dilakukan, karena setiap sub departemen memiliki tugas yang cukup berbeda. Pembagian bobot dilakukan dengan cara melihat job description pada setiap sub departemen, lalu membagi bobot prioritas sesuai dengan kemampuan yang harus dimiliki pada sub departemen tersebut. Pembobotan dibedakan menjadi 2 yaitu bobot 7,5 untuk *behaviour* yang menjadi prioritas, Bobot 5 untuk *behaviour* yang perlu dicapai oleh peserta. Pembobotan pada program B hanya dibedakan menjadi 2 karena pemilihan kompetensi sudah disesuaikan dengan kompetensi yang dibutuhkan dari setiap departemen.

Verifikasi

Proses verifikasi dilakukan untuk memastikan apakah seluruh pembuatan standar penilaian kompetensi yang dibuat sudah sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Proses ini dilakukan menggunakan metode expert judgement dengan cara melakukan diskusi kepada seluruh karyawan POD apakah rancangan tersebut sudah memiliki pembagian kompetensi dan bobot yang sudah sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Setelah proses verifikasi selesai, maka dilakukan penyebaran *form* penilaian untuk melakukan proses validasi.

Penyebaran Form Penilaian

Proses penyebaran *form* penilaian menggunakan sampel dari beberapa *manager* yang menilai salah satu *supervisor* mereka saat ini. Penilaian kompetensi pada pengambilan data akan dibagi menjadi tiga bagian dengan pertimbangan agar

manager tidak jenuh dalam mengisi *form* dan dapat memberikan penilaian yang sesuai dengan keadaan *supervisor* mereka saat ini. *Form* Penilaian disebarkan ke 36 *manager*, dengan harapan setiap bagian penilaian mendapatkan 12 data. Gambar 7 merupakan contoh salah satu *form* penilaian.

NO	Aspek Penilaian	Indikator	Nilai (0-100)
Functional/Technical Skill			
1	Pengetahuan mengenai pekerjaan	Memiliki pengetahuan yang mendukung pelaksanaan aspek tugas sesuai posisinya	
	Pelaksanaan prosedur	Memiliki ketrampilan dalam pengaplikasian prosedur untuk pekerjaan sehari-hari	
	Keterampilan (skill)	Memiliki keterampilan yang mendukung pelaksanaan aspek tugas sesuai posisinya	
	Sensitivitas terhadap issue	Mampu melihat situasi saat ini dalam berbagai perspektif dan dapat mengevaluasi kemungkinan masalah yang terjadi	
Listening Skill			
2	Kesabaran dalam mendengarkan orang lain, merespons bila perlu	Memberi kesempatan lawan bicara menyelesaikan pembicaraannya secara lengkap, merespon bila diperlukan	
	Perhatian atas perkataan/instruksi orang lain	Mampu menangkap dan menginterpretasikan pesan dari orang lain serta memberikan respon yang sesuai	
	Daya tangkap atas sesuatu yang baru / instruksi	Mampu menyimpulkan dan menyampaikan ulang bagian yang relevan dari pembicaraan	
Organizational Agility			
3	Pemahaman atas tugas dan tanggungjawabnya	Memahami tugas yang menjadi kewajibannya dan melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab	
	Pemahaman atas kebijakan, praktik, budaya, prosedur di perusahaan	Memahami dan dapat menerapkan kebijakan, budaya, dan prosedur dari perusahaan	
	Ketahanan menghadapi dinamika organisasi	Mampu mempertahankan sikap positif dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam organisasi	
Peer Relationship			
4	Berpikiran terbuka dan berbagi dengan orang lain	Bisa menempatkan diri dan terbuka terhadap diskusi	
	Kolaborasi dengan orang lain	Merangkul tim untuk bersama-sama mencapai tujuan dengan mengoptimalkan sumber daya	
Action Oriented			
5	Keberanian dan rasa percaya diri mengambil tindakan/tantangan	Mampu mengambil tindakan dan bertanggungjawabkannya dengan percaya diri	
	Respons terhadap isu	Mampu bertindak secara responsif berdasarkan analisa yang efektif dan efisien	
	Motivasi dalam bekerja	Kemauan memberikan tenaga dan waktu untuk memastikan seluruh aspek pekerjaan selesai sesuai target	
Priority Setting			
6	Identifikasi Masalah	Mampu mengidentifikasi skala resiko dalam setiap permasalahan yang dihadapi	
	Analisis dan pengambilan keputusan	Mampu menentukan urutan penyelesaian masalah berdasarkan identifikasi skala resiko dengan efektif dan efisien	
	Fokus	Menghindari gangguan yang tidak relevan dalam mencapai tujuan	
Catatan (berisikan 2 kompetensi yang masih menjadi prioritas untuk ditingkatkan)			Penilaian Secara General (0-100)

Gambar 7. *Form* Penilaian

Cara pengisian *form* dari Gambar 7 yaitu dengan memberikan nilai antara 0 – 100. Setelah penilai selesai mengisi *form* penilaian, mereka dapat memberikan catatan pada kolom yang disediakan dengan memberikan dua kompetensi yang menjadi prioritas untuk ditingkatkan. Selanjutnya, penilai dapat memberikan score antara 0 - 100 berdasarkan *behaviour* dan indikator yang tertera di atas tanpa melihat hasil pengisian *form* sebelumnya (penilaian secara general menurut penilai).

Pada saat pengambilan data, bobot pada setiap *behaviour* tidak ditampilkan dengan alasan agar penilai tidak mengetahui bobot yang terkait dengan setiap *behaviour*. Hal ini dilakukan agar penilai dapat memberikan penilaian berdasarkan nilai yang sesungguhnya.

Validasi Data

Data yang terkumpul secara total dari ketiga bagian penilaian setelah melakukan penyebaran *form* kepada 36 *manager* yaitu sebanyak 16 data. Validasi yang digunakan menggunakan metode gap analysis. Pendekatan gap analysis pada penelitian ini melalui

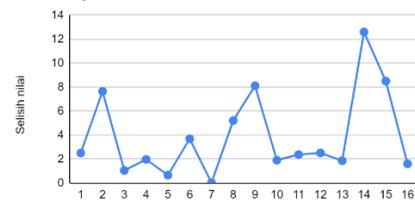
pengamatan perbandingan antara penilaian *form* yang telah dibuat dengan penilaian secara general dari *manager*, serta prioritas kompetensi yang harus diperbaiki dari *manager*.

Proses perhitungan *form* penilaian dapat dilihat pada persamaan 1.

$$Nilai\ Behaviour = \frac{Nilai\ manager}{100} \times Bobot \quad (1)$$

Selanjutnya, untuk mendapatkan total nilai *form* yaitu dengan menambahkan seluruh nilai *behaviour* yang sudah dihitung pada persamaan 1. Dari nilai *form* yang didapat akan dibandingkan dengan penilaian secara general menurut *manager*. Gambar 8 merupakan chart mengenai selisih nilai antara *form* dengan penilaian secara general.

selisih nilai antara form dengan penilaian secara general



Gambar 8. Selisih nilai antara *form* dan penilaian general

Gambar 8 menunjukkan jarak selisih nilai antara penilaian *form* dengan penilaian secara general dari 0.1 pada data ke-7 hingga 12.58 pada data ke-14, dengan rata-rata sebesar 3.8.

Pendekatan kedua yaitu melihat tingkat keakuratan dari *behaviour* yang perlu ditingkatkan, dengan cara membandingkan antara penilaian *form* dengan pendapat langsung dari *manager* mengenai *supervisor* mereka. Perhitungan penilaian *form* terkait hasil prioritas dapat dilihat pada persamaan 2.

$$Nilai\ Kompetensi = \sum_{i=1}^n nilai\ behaviour \quad (2)$$

Variabel n adalah jumlah *behaviour* dalam 1 kompetensi. Melalui melalui persamaan 2, akan mendapatkan total nilai dari setiap kompetensi. Setelah mendapatkan total nilai setiap kompetensi, kemudian dilakukan ranking dari selisih antara total nilai kompetensi dengan nilai yang didapatkan, dengan urutan mulai dari selisih terendah hingga yang terjauh. Kemudian dibandingkan dengan catatan prioritas kompetensi yang perlu ditingkatkan menurut *manager*. Hasil perbandingan antara keakuratan *behaviour* yang perlu ditingkatkan dapat dilihat pada Gambar 9.



Gambar 9. Tingkat keakuratan *behaviour*

Gambar 9 menunjukkan terdapat 8 data yang akurat yaitu pendapat dari *manager* terkait dua kompetensi yang menjadi prioritas untuk perbaikan sudah sesuai dengan hasil penilaian *form*. Kemudian terdapat 5 data yang kurang tepat, sedangkan untuk 3 data yang tersisah, *manager* merasa tidak ada kompetensi yang perlu ditingkatkan sehingga tidak dapat membandingkan dengan penilaian *form*, sehingga tingkat keakuratannya sebesar 61,5%.

Analisis Standarisasi Penilaian *Soft competency*

Kelebihan dari rancangan standarisasi penilaian *soft competency* ini yaitu terdapat indikator yang jelas pada setiap *behaviour* dan sudah tidak ada kompetensi yang saling tumpang tindih. Setelah dilakukan penyebaran penilaian *form*, beberapa penilai memberikan feedback bahwa standarisasi penilaian *soft competency* saat ini jauh lebih baik karena penilai memiliki panduan indikator yang jelas terkait *behaviour* yang diuji sehingga mempermudah dalam melakukan penilaian.

Dari segi penilaian *form*, jika dilihat melalui rata-rata selisih nilai antara *form* dengan penilaian secara general relatif kecil yaitu 3.8 poin, namun memiliki jarak antar *form* yang bervariasi dari 0.1 hingga 12.58 poin. Selanjutnya untuk urutan prioritas kompetensi yang perlu diperbaiki memiliki tingkat keakuratan 61.53%, dengan 8 data yang sudah sesuai prioritas kompetensi yang perlu diperbaiki dan 5 data yang belum sesuai. Dapat disimpulkan saat ini standarisasi penilaian *soft competency* belum dapat diimplementasikan karena data yang kurang dan tingkat keakuratan *form* penilaian yang masih terlalu rendah. Harapan untuk kedepannya, standarisasi penilaian *soft competency* dapat melakukan pengumpulan data lebih banyak agar penggunaan metode gap analysis dapat lebih maksimal.

Simpulan

Pembuatan standarisasi *soft competency* dilakukan sesuai dengan kebutuhan penilaian. Penilaian

supervisor dengan menggunakan seluruh kompetensi yang ada dan dilakukan satu kali dalam setahun dengan pertimbangan perusahaan ingin nilai yang diperoleh dari *supervisor* sesuai keadaan selama satu tahun terakhir. Berbeda dengan *supervisor*, pembuatan standar untuk program MT dibuat menjadi 2 yaitu program A dengan pembagian berdasarkan lama waktu peserta mengikuti program MT dan sesuai dengan pekerjaan departemen yang dilakukan.

Rancangan standarisasi *soft competency* memiliki feedback yang baik dari beberapa penilai. Menurutnya, penilaian saat ini sudah memiliki indikator yang jelas terkait *behaviour* yang diuji sehingga mempermudah dalam melakukan penilaian. Selain itu, dari segi *behaviour* dan kompetensi juga sudah lebih baik karena tidak ada yang saling tumpang tindih dan membingungkan.

Pembuatan standarisasi *soft competency* untuk posisi MT dan *supervisor* memiliki selisih nilai antara *form* dengan penilaian secara general yang relatif rendah yaitu 3.8 poin, namun memiliki jarak nilai yang cukup signifikan yaitu dari 0.1 hingga 12.58 poin. Selanjutnya untuk urutan prioritas kompetensi yang perlu diperbaiki memiliki tingkat keakuratan 61.53%, sehingga pembuatan standarisasi *soft competency* belum dapat diimplementasikan karena data yang kurang, jarak nilai yang jauh, dan tingkat keakuratan yang masih rendah.

Daftar Pustaka

1. Kementrian keuangan, Pusdiklat Keuangan Umum (2016, Juni 22). *Pentingnya hard competency dan soft competency bagi seorang sekretaris*. <https://bppk.kemenkeu.go.id/pusdiklat-keuangan-umum/berita/pentingnya-hard-competency-dan-soft-competency-bagi-seorang-sekretaris-150918>
2. *Harvard University competency dictionary for FY14*. (2016). <https://hms.harvard.edu/sites/default/files/assets/Sites/HR/files/Harvard%20University%20Competency%20Dictionary%20FY14%20-%20final.pdf>
3. Departemen Keuangan Republik Indonesia. (2007). *Kamus kompetensi untuk keperluan Diklat berbasis kompetensi III*. <https://www.studocu.com/in/document/k-l-deemed-to-be-university/introduction-to-law-and-legal-system/kamus-kompetensi-depkeu/10142198>