

INTERVENSI AWAL PADA STRATEGI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI UPAYA MENCIPTAKAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG MAMPU MENDUKUNG KEUNGGULAN KOMPETITIF DI PT. X

M. Grace B. Marlessy

Dosen Fakultas Psikologi Universitas INDONUSA Esa Unggul, Jakarta
m_grace@plasa.com

ABSTRAK

Tulisan ini membahas masalah yang dijumpai pada organisasi X, beserta ancaman akan kelangsungan eksistensinya dalam era kompetisi bisnis yang semakin ketat. Selain itu dibahas pula alternatif intervensi yang realistis untuk dilakukan. Tanpa bermaksud mengabaikan berbagai faktor lain, fokus tulisan diarahkan pada pengelolaan sumber daya manusia yang kurang memadai sebagai pengaruh berbagai kondisi internal – eksternal serta kepribadian *entrepreneurial* pemiliknya. Dalam kasus ini, karena pertimbangan-pertimbangan tertentu maka intervensi belum dapat dilakukan secara radikal (transformasi organisasi). Intervensi lebih difokuskan pada pencapaian solusi jangka pendek berupa penyusunan model kompetensi individual serta pematangan strategi seleksi yang ada, dalam bentuk penyusunan panduan “wawancara berbasis kompetensi”.

Kata kunci: *kepribadian entrepreneurial, model kompetensi, wawancara berbasis kompetensi(CBI)*

Pendahuluan

Perkembangan dunia bisnis dewasa ini memaksa tiap organisasi memiliki keunggulan kompetitif jika ingin mempertahankan eksistensi dan kinerjanya dalam jangka panjang. Guna meraih keunggulan kompetitif tadi organisasi dapat memilih strategi tertentu berupa diferensiasi produk atau efisiensi biaya (Porter, 1985). Namun tak dapat dipungkiri bahwa apapun yang akan dipilih, aspek pengelolaan sumber daya manusia tetap menjadi salah satu aktivitas pendukung yang berperan penting. Boulter, Dalziel & Hill (1996) bahkan menyimpulkan bahwa organisasi yang akan sukses di era mendatang adalah organisasi yang mampu memahami kaitan antara *business result* dan sumber daya manusianya.

Idealnya, seluruh mata rantai aktivitas pengelolaan sumber daya manusia haruslah saling terkait, utuh dan terintegrasi. Salah satu perekat yang dapat digunakan untuk mengintegrasikan keseluruhan sistem ini adalah model kompetensi yang sama. Pemikiran ini terkait dengan apa yang sekarang dikenal sebagai CBHRM (*Competency-based*

Human Resource Management). Konsep kompetensi ini juga dapat dikaitkan dengan *structural alignment*, yakni penyelarasan sistem MSDM dengan identitas organisasi baik dalam kompetensi inti, nilai-nilai yang dianut, maupun prioritasnya. Atau, penyelarasan kompetensi individual dengan kompetensi organisasi (Green, 1999). Pengelolaan SDM dalam hal ini berkontribusi secara langsung terutama dengan cara menyediakan karyawan berkualitas sesuai kebutuhan organisasi yang terus berkembang.

Untuk memperoleh SDM yang berkompentensi sebagaimana diperlukan, organisasi dapat mengembangkan karyawan yang sudah ada ataupun secara langsung menyeleksi kandidat baru. Jika seleksi yang dilakukan cukup efektif, kandidat dengan kompetensi mendekati kebutuhan organisasi telah dapat diperoleh. Efektifitas seleksi terutama tergantung pada dua hal, yakni sistem dan proses pelaksanaannya. *Sistem* merujuk pada suatu standar, sedangkan *proses* lebih merujuk pada hal-hal yang terjadi sepanjang pelaksanaannya. Sistem dan pelaksanaan seleksi yang tidak tepat, beresiko mendatangkan karyawan

yang tidak mempunyai kompetensi sesuai kebutuhan organisasi. Padahal, kompetensi pada dasarnya merujuk pada dimensi-dimensi perilaku yang melandasi kinerja yang kompeten (Prihadi, 2004). Sebagai akibatnya dapat diasumsikan bahwa kinerja organisasi tidak akan optimal jika sumber daya manusia di organisasi tidak memiliki kompetensi yang dibutuhkan.

Mengingat hal itu, penetapan strategi dan pemilihan metode seleksi harus dilakukan secara cermat dengan memperhatikan berbagai kondisi seperti : jenis dan bidang bisnis organisasi, kultur dan iklimnya, komitmen para CEO, skala organisasi, strategi organisasi, situasi pasar tenaga kerja, bahkan juga kecenderungan yang tampak di organisasi-organisasi lain yang menjadi kompetitor. Pergeseran paradigma yang terjadi pada aktivitas seleksi dewasa ini juga mewarnai aktivitas rekrutmen dan seleksi pada berbagai organisasi. Michaels, Handfield-Jones & Axelrod (2001) menyimpulkan bahwa meskipun bisnis terdahulu lebih banyak didukung oleh jumlah (kuantitas) SDM, namun penunjang bisnis saat ini lebih terfokus pada kualitas dan perebutan *talent* atau kandidat yang memiliki kompetensi pendukung strategi bisnis masa kini maupun di masa depan.

Sebenarnya pilihan ideal untuk menyelenggarakan seleksi adalah dengan kombinasi berbagai alat seleksi yang sesuai. Namun hal tersebut tidak selalu mudah, terutama jika waktu, tenaga, dan biaya terbatas. Wawancara oleh pihak internal organisasi merupakan salah satu pilihan yang paling memungkinkan, jika dalam organisasi tersebut bidang sumber daya manusia memang masih dianggap sebagai *cost-centre* belaka. Dengan mengadakan wawancara internal untuk seleksi, biaya dapat ditekan. Namun di sisi lain kebijakan ini juga memiliki kelemahan, terutama jika pewawancara tidak mempunyai ketrampilan di bidang tersebut atau latar belakang pemilihan metode itu tidak relevan. Apalagi jika kriteria atau spesifikasi kandidat yang diharapkan juga belum terformulasikan dengan jelas.

Latar Belakang PT X

PT. X bergerak di bidang pemasaran aksesoris listrik. Karena berkiprah di bidang pemasaran, maka yang menjadi divisi utamanya adalah divisi *Sales dan Marketing*. Siklus penjualan pada PT. X sebenarnya terletak di antara siklus menengah hingga panjang. Rangkaian produknya amat luas, dari *switches, sockets, exhaust fan*, hingga kabel, pipa instalasi listrik, bahkan program otomatisasi pengaturan cahaya ruangan. Meskipun memiliki *principal* di luar Indonesia, namun saham mayoritas PT. X dimiliki oleh pemilik tunggal di Indonesia. Usia organisasi ini sudah lebih dari 10 tahun. Organisasi afiliasinya berpengalaman lebih dari 80 tahun dalam bidangnya serta sebenarnya merupakan organisasi multinasional dengan pabrik yang tersebar di seluruh dunia.

Pemilik PT. X Indonesia sebenarnya memiliki keinginan untuk melakukan diversifikasi ke berbagai bidang lain yang berkaitan dengan alat listrik. Meskipun memiliki visi tersebut, namun pemilik tidak menetapkan strategi tertentu dan hanya mengandalkan kesempatan mendadak yang seringkali berorientasi jangka pendek untuk memperoleh keuntungan. Karenanya strategi bisnis yang ditetapkan sering berubah-ubah sehingga organisasi ini lebih banyak mengandalkan pelanggan lama untuk kelangsungan bisnisnya selama ini. Sementara para kompetitor memperkuat jajaran sumber daya manusia mereka untuk meraih pelanggan lebih banyak, pada organisasi ini pengelolaan sumber daya manusia justru belum memperoleh perhatian memadai dan tidak didasarkan pada strategi tertentu. Kecuali penggajian, pelaksanaan seluruh aktivitas pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi ini diserahkan pada manajer operasional di bidang masing-masing. Hal yang sama berlaku pada aktivitas seleksi, baik untuk menggantikan tenaga kerja yang keluar maupun menambah tenaga kerja baru.

Proses seleksi tersebut dilanjutkan dengan pelatihan bagi kandidat yang lulus seleksi, dengan cara memberikan materi *product knowledge* tertulis untuk mereka

pelajari. Sesudah itu mereka ditugaskan mengikuti para seniornya ke lapangan dan langsung dilepas untuk mencapai target yang sudah ditetapkan. Selain seleksi dan penggajian, aktivitas sumber daya lain yang rutin dilakukan tiap tahun adalah pelatihan. Pelatihan diadakan setahun sekali bagi seluruh karyawan – tanpa memperhatikan level maupun fungsi kerja – pada waktu rapat penyusunan program tahunan diselenggarakan.

Analisis Situasi SDM

Selaku pemilik tunggal, pemimpin tertinggi di PT. X memegang kendali mutlak atas segala kebijakan maupun arah organisasi yang pada kenyataannya sering berubah tanpa terencana. Hal-hal tersebut tampaknya tak lepas dari kondisi organisasi, kebijakan dan kultur yang mewarnainya. Kepribadian pemilik – menurut penggolongan para ahli psikologi dan pakar manajemen – termasuk dalam kelompok kepribadian “*entrepre-neurial*”. Kepribadian ini dicirikan dengan : gigih, pragmatis, berkebutuhan tinggi untuk memegang kendali dan untuk berprestasi (dalam hal ini : meraih keuntungan sebesar-besarnya secepat timbulnya peluang), independen, cenderung menolak otorita, serta berani mengambil resiko yang masuk akal. Kepribadian semacam ini dalam PT. X kemudian melahirkan perilaku-perilaku yang dinamis, cepat berubah, berorientasi pada pencapaian (*achievement*) jangka pendek, dan cepat memanfaatkan peluang. Hal ini tercermin pada kultur organisasi dan seluruh keputusan yang diambilnya, termasuk juga keputusan yang menyangkut MSDM.

Sebagaimana dikemukakan dalam Weiss (1999), sikap skeptis terhadap investasi dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia dan belum terpikirkannya fungsi-fungsi pendukung, mewarnai organisasi dengan kepemimpinan semacam ini. Demikian pula yang terjadi pada PT. X. Sumber daya manusia masih dipandang sebagai *cost centre* dan investasi pada pengelolaannya dianggap merupakan kegiatan *high cost* sebab tanpa dikelola dengan baikpun (saat ini) organisasi masih mendapatkan keuntungan. Ada keengganan

menetapkan sesuatu yang baku dan sulit diintervensi olehnya, sehingga timbul sentralisasi otoritas pada tangan pemilik. Karenanya, karyawan tidak memiliki deskripsi kerja tertulis maupun lesan. Aktivitas juga menjadi kurang terfokus karena tiap karyawan harus selalu siap mengerjakan atau mendukung tugas rekannya sementara target mereka sendiri tak boleh terabaikan. Di sisi lain, dorongan *achievement* pemilik yang amat tinggi, keberanian mengambil resiko, optimisme dan kejelian meraih peluang menyebabkan pencapaian keuntungan menjadi target utama. Segenap kegiatan dan kebijakan di PT. X diarahkan berdasarkan parameter jangka pendek, yakni tercapainya target penjualan. Orientasi bisnis semacam ini sebenarnya merupakan ciri khas organisasi yang masih berada pada fase I atau *Start-Up* di kurva pertumbuhan suatu organisasi (Weiss, 1999), atau antara fase *Birth* dan *Growth*, jika meminjam istilah Miller & Friesen (dalam Smither, Houston & McIntire, 1996). Selain itu, ciri lain yang muncul pada organisasi ini adalah kultur yang menuntut anggota organisasi untuk selalu siap menerima perubahan-perubahan kebijakan yang mendadak (perlu fleksibilitas tinggi).

Proses seleksi yang dilakukan untuk memperoleh karyawan baru pada PT. X tidak efektif karena kriteria sumber daya manusia yang diperlukan organisasi secara baku tak tersedia. Manajer operasional yang melakukan seleksi sebenarnya tak menguasai bidang tersebut, sehingga hanya menggunakan wawancara tak terstruktur dan *job knowledge test* sebagai alat seleksi. Sementara itu, kebijakan pemilik tidak memungkinkan proses seleksi dilakukan oleh pihak luar. Akibatnya, seringkali terjadi *misjudgement* dan kesenjangan antara karakteristik kandidat yang diprediksi saat wawancara dengan kinerja faktualnya setelah diterima.

Hal ini menimbulkan beberapa masalah lebih lanjut. *Turnover* yang terjadi cukup tinggi (> 15 %), padahal PT. X tengah meluncurkan produk baru dan membuka departemen baru di bidang *Sales & Marketing* sehingga memerlukan banyak tambahan tenaga penjual yang handal.

Sebagian besar di antara karyawan yang ada dan telah cukup lama masa kerjanya ternyata tidak memiliki visi ke depan serta kompetensi yang mampu bersaing untuk jangka panjang. Usaha pelatihan agaknya bukan solusi saat ini karena ternyata kriteria SDM atau *person-specification* yang diperlukan belum dipertimbangkan dalam memilih jenis pelatihan.

Situasi ini tidak sepenuhnya mampu mengantisipasi kompetisi di masa mendatang khususnya pada jenis dan bidang bisnis PT. X. Jika dilakukan analisis internal dengan memperhatikan SWOT (*strength, weakness, opportunity & threat*) khusus dalam bidang sumber daya manusia, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

1. *Strength* : karyawan yang ada sekarang telah cukup lama bekerja di PT. X sehingga sudah beradaptasi dengan kultur yang ada; mereka masih bisa mencapai profit dengan mengandalkan pelanggan lama; beberapa di antara karyawan bahkan merupakan "superior performer", karyawan berprestasi; selama ini tidak ada keluhan tentang imbal jasa di kalangan karyawan; dan dalam perkembangannya, paradigma pemilik terhadap MSDM mulai berubah ke arah lebih positif.
2. *Weakness* : *turnover rate* cukup tinggi (> 15 %); kelebihan yang dimiliki karyawan-karyawan terbaik belum terarah secara optimal; sistem atau strategi MSDM tidak ada sehingga karyawan tidak terpelihara dengan baik (kompetensi sebagian besar karyawan yang ada, tidak sesuai dengan apa yang diperlukan). Selain itu juga sulit mengisi jabatan yang kosong dengan karyawan yang memiliki kompetensi sesuai dengan jenis penjualan karena kriteria yang tidak jelas dan proses seleksi yang tidak efektif;
3. *Opportunity* : pasar tenaga kerja cukup besar sehingga peluang memperoleh kandidat potensial sebenarnya masih ada
4. *Threat* : kompetensi individual yang dimiliki tenaga penjualan pada organisasi-organisasi kompetitor cenderung lebih baik dan didukung

strategi MSDM yang lebih progresif serta berorientasi jangka panjang.

Kondisi ini sebenarnya juga menjadi perhatian beberapa pihak pada lapis manajerial, yang mulai berpikir strategis berjangka panjang untuk melestarikan bisnis ini di tengah himpitan para kompetitornya. Tetapi dengan kultur organisasi dan kepribadian *entrepreneurial* pemilik, memang sulit mengharapkan adanya perubahan yang radikal di bidang strategi sumber daya manusia. Meskipun demikian, oleh adanya kebutuhan mendesak untuk mengisi jabatan-jabatan yang kosong maka masalah seleksi tampaknya mulai membuat pemilik atau manajemen puncak memperhatikan aspek pengelolaan sumber daya manusia secara lebih serius. Sehingga, muncul gagasan untuk mencari solusi awal berjangka pendek guna meningkatkan efektivitas proses seleksi. Solusi awal ini diharapkan dapat menjadi semacam *pilot project*, yang memberi manfaat praktis meskipun masih dibatasi agar untuk sementara tidak berbentuk suatu sistem terintegrasi yang baku. Adapun pengembangannya kelak dan penggunaannya untuk hal-hal yang terkait dengan kompetensi SDM pada seluruh divisi PT. X, akan ditinjau kembali jika manfaat praktisnya untuk seleksi dianggap cukup memadai.

Fokus Masalah SDM

Sebagaimana telah disinggung sebelumnya, beberapa keluhan mendesak yang muncul sehubungan dengan sumber daya manusia di PT. X (dalam tulisan ini dibatasi pada divisi *Sales & Marketing*) terutama berkisar pada ketersediaan sumber daya manusia serta kompetensi individualnya. Kondisi pasar (kompetitor makin agresif) dan kondisi organisasi yakni adanya produk baru dan departemen baru telah menuntut tersedianya SDM yang kompetitif. Padahal di PT. X banyak posisi tenaga penjual yang kosong atau belum terisi. Sementara itu karyawan yang masih bertahan tidak memiliki kompetensi yang cukup untuk menghadapi persaingan pada bisnis ini dalam jangka panjang.

Dengan keadaan seperti itu maka pada tataran manajer operasional divisi

Sales & Marketing yang harus merangkap menangani berbagai kegiatan pengelolaan sumber daya manusia, timbul beberapa masalah. Masalah-masalah itu antara lain :

1. Kriteria tentang karakteristik kandidat yang diharapkan bisa berkinerja efektif belum tersedia secara baku.
2. Hal tersebut menyebabkan manajer pada lapis operasional mengalami kesulitan untuk menilai (*to assess*) kandidat dan seringkali mengalami *misjudgement* saat mengambil keputusan seleksi.
3. Kedua hal di atas mengakibatkan munculnya *gap* atau kesenjangan antara prediksi tentang kinerja kandidat berdasarkan proses seleksi, dengan kinerja aktual kandidat setelah diterima.
4. Selanjutnya, karena tidak ada sistem MSDM yang baku dan terintegrasi maka kandidat yang terlanjur diterima dengan kinerja aktual yang tidak memenuhi harapan, tidak dapat ditangani, dikembangkan atau diberi pelatihan secara efektif.

disajikan ringkasan analisis situasi dan rumusan masalah MSDM baik jangka pendek maupun jangka panjang, jika ditinjau dari pengaruh-pengaruh *Corporate Governance, Business System*, kepribadian "entrepreneurial" pemilik serta kultur perusahaannya (Gambar 1). Sebagai catatan, dalam tulisan ini *key success factors (KSF)* yang akan disorot lebih mengarah pada lingkup sumber daya manusia, tanpa bermaksud mengabaikan faktor-faktor lainnya. Sementara itu, intervensi juga akan difokuskan pada solusi yang berjangka pendek untuk masalah yang mendesak, sambil meletakkan dasar-dasar bagi intervensi selanjutnya di masa mendatang. Hal ini dilakukan mengingat beberapa keterbatasan kondisi yang belum memungkinkan dilakukannya transformasi organisasi atau intervensi pada skala yang lebih besar.

Fokus Intervensi

Ketersediaan SDM yang makin kritis menyebabkan paradigma pemilik

mulai bergeser terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Ia memprioritaskan seleksi karyawan baru sebagai aktivitas mendesak yang harus dibenahi sebelum menyentuh bidang-bidang lainnya, dan mengharapkan solusi kongkrit terutama yang segera dapat diterapkan secara operasional.

Namun dengan mempertimbangkan kondisi internal yang ada, maka tidak disarankan melakukan intervensi yang menggunakan pendekatan transformasi organisasi secara radikal pada organisasi karena pemilik masih amat berhati-hati atau belum sepenuhnya mempercayai suatu sistem yang baku.

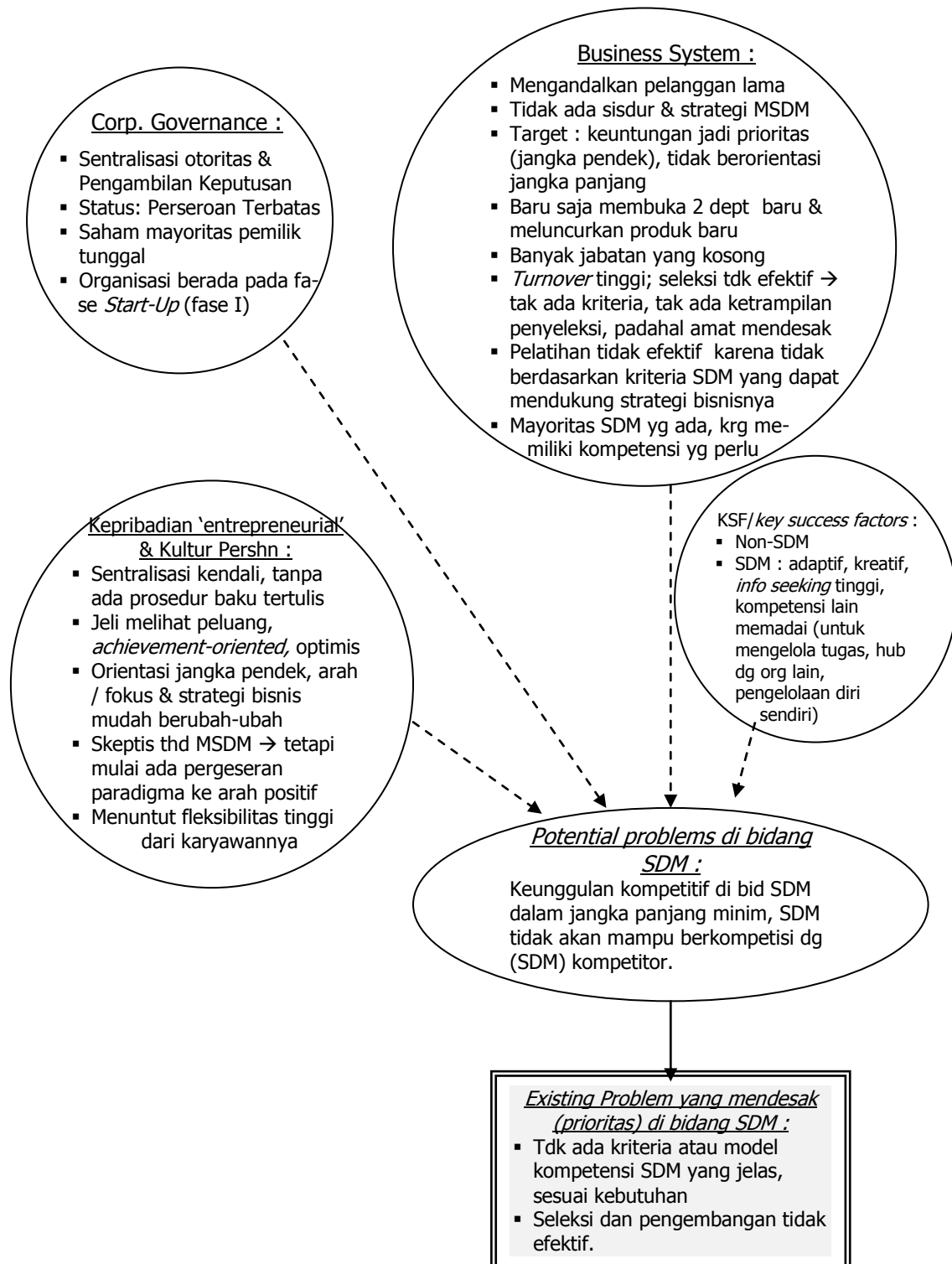
Sebaliknya, intervensi yang direncanakan adalah dengan menangani masalah atau keluhan yang mendesak terlebih dulu. Jadi, intervensi awalnya bergerak dari titik operasional menuju ke arah strategis (sistem MSDM terintegrasi). Bentuk intervensi yang disarankan adalah :

1. Mendesain model kompetensi individual divisi *Sales & Marketing* PT. X. Model ini pertamakali akan digunakan sebagai kriteria seleksi dan dasar penyusunan panduan wawancara berbasis kompetensi. Namun secara berangsur model ini akan diterapkan dan menjadi dasar untuk aktivitas MSDM lainnya.
2. Menyusun panduan wawancara seleksi berbasis kompetensi (*CBI, competency-based interview*) untuk mempermudah dan mengefektifkan proses seleksi di PT. X saat ini.

Divisi *Sales & Marketing* dipilih sebagai model untuk memulai langkah pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik di PT. X, karena alasan berikut:

1. Merupakan ujung tombak organisasi dan memiliki krisis sumber daya manusia yang paling mendesak.
2. Paling siap untuk melakukan perubahan progresif di bidang SDM dan didukung sepenuhnya oleh jajaran manajerial.
3. Mendapat dukungan, komitmen & kepercayaan dari pemilik.

Gambar 1
Ringkasan Analisis Masalah SDM



Sumber: hasil olahan

Tahapan Intervensi

Secara garisbesar, intervensi yang dilakukan akan dibagi atas tahap-tahap :

1. Penyusunan model kompetensi PT. X
2. Penyusunan panduan wawancara berbasis kompetensi.
3. Tindaklanjut :
 - a. Mengadakan pelatihan bagi para pemegang jabatan yang terlibat dalam wawancara seleksi, mengenai model kompetensi dan panduan wawancara.
 - b. Mulai menerapkan model kompetensi ini juga sebagai pedoman dalam kegiatan *coaching* untuk bawahan.
 - c. Menggunakan model kompetensi ini untuk menilai kompetensi kelompok yang masih lemah serta menyesuaikan topik pelatihan tahunan dengan temuan tersebut.

Menggantikan metode wawancara tak berstruktur dengan wawancara berbasis kompetensi sebagai alat seleksi, dengan dilengkapi *job knowledge test*.

Penyusunan Model Kompetensi

Kompetensi dipandang sebagai “*an underlying characteristics of a person which results in effective and/or superior performance in a job*” (dalam Spencer & Spencer, 1993).

Pada dasarnya penyusunan model kompetensi dapat dilakukan mulai dari awal atau *tailor-made*, dan dapat pula menggunakan model yang sudah ada. Lucia & Lepsinger (1999) mengemukakan beberapa metode penyusunan model kompetensi ini. Di antaranya adalah:

- 1) *Job Competence Assessment Method*
- 2) *Modified Job Competence Assessment Method*
- 3) *Generic Model Overlay Method*
- 4) *Customized Generic Model Method*
- 5) *Flexible Job Competency Model Method*
- 6) *Systems Method*
- 7) *Accelerated Competency Systems Method*

Contoh metode yang digunakan untuk menyusun kompetensi dari awal adalah JCA (*Job Competency Assessment*) dari McClelland / McBer, sedangkan contoh metode yang kedua adalah *Customized Generic Model Method*.

Penyusunan model yang menggunakan metode *Customized Generic Model* ini pada umumnya dimulai dengan mengidentifikasi kompetensi individual pada suatu perusahaan secara tentatif. Hasil yang biasanya berupa daftar kemudian dibandingkan dengan beberapa model yang tersedia. Dari perbandingan tersebut, dicari suatu model kompetensi generik yang paling mendekati atau paling mirip. Kemudian pada tahap selanjutnya model generik itu diolah dan dibentuk kembali berdasarkan data yang diperoleh dari *superior dan average performer* di organisasi tersebut. Idealnya dilakukan juga validasi secara kuantitatif dengan metode statistik jika jumlah sampel memungkinkan, namun jika situasi tak memungkinkan maka validasi dapat dilakukan secara kualitatif berupa *face validity* dengan memanfaatkan hasil *Behavioral Event Interview* dan hasil survei, CRQ (*Competency Requirement Questionnaire*) atau *Focus Group*.

Dengan melakukan langkah-langkah di atas, beberapa persyaratan yang perlu dilakukan untuk menyusun model kompetensi tanpa mulai dari awal sudah dapat dianggap memadai, karena telah melalui :

- 1) Uji Model Kompetensi.
- 2) Analisis Data yang Baru.
- 3) Melakukan Penyesuaian Model Kompetensi.
- 4) Validasi.
- 5) Finalisasi.

Pada tulisan ini metode penyusunan yang dipilih adalah *Customized Generic Model*. Metode ini dipilih karena :

- 1) Waktu dan sumberdaya terbatas;
- 2) Skala organisasi tidak besar sehingga jumlah sampel hanya sedikit;
- 3) Model kompetensi *interim* yang diperoleh dari pengumpulan data

awal di PT. X memiliki kesamaan dengan beberapa model generik untuk *salespeople* (tenaga penjual), sehingga hanya memerlukan sedikit penyesuaian pada kompetensi fungsi-fungsi yang spesifik.

Tahap-tahap yang dilalui dalam penyusunan :

- 1). Wawancara BEI (*behavioral event interview*) pada karyawan, dilakukan pada karyawan yang berkinerja rata-rata (*average*) dan karyawan berprestasi (*superior*).
- 2). Memilih model kompetensi generik dan menetapkan model *interim*.
- 3). Menyusun, menyebarkan kuesioner kompetensi dan melakukan analisis serta pengolahan hasil.
- 4). Melakukan penyesuaian (*customization*) terhadap model *interim*. Hasil akhir yang diperoleh, menjadi model kompetensi PT. X yang terdiri dari 4 rumpun atau *cluster* kompetensi dengan 17 buah kompetensi, yakni : Berpikir Analitis, Konseptual, Pencarian Informasi, Kreativitas, Perencanaan & Pengorganisasian, Kontrol, Pengambilan Keputusan, Orientasi Bisnis, Kerjasama, Kepemimpinan, Pengembangan Bawahan, Orientasi Pelanggan, Pembinaan Hubungan, Orientasi Berprestasi, Penyesuaian Diri, Orientasi Pembelajaran dan Persuasi.

Wawancara Berbasis Kompetensi Sebagai Alat Seleksi

Terdapat banyak pilihan wawancara yang dapat digunakan dalam proses seleksi. Dari segi format atau bentuknya, Werther & Davis (1996) menyebutkan setidaknya ada 5 format, yakni: *unstructured*, *structured*, *mixed*, *behavioral* serta *stress interview*.

Wawancara seleksi yang berbasis kompetensi pada umumnya merupakan wawancara terstruktur jenis *backward-looking* dan memakai model kompetensi tertentu sebagai kriteria. Jenis wawancara ini merupakan salahsatu alat yang akurat

dan dapat mengurangi *misjudgement*, meskipun membutuhkan waktu yang cukup panjang. Dasar dari wawancara ini adalah bahwa prediktor paling akurat bagi perilaku yang akan datang adalah perilaku yang pernah muncul atau dilakukan di masa lampau.

Wawancara berdasarkan kompetensi dapat dilakukan jika model kompetensi yang sesuai telah tersusun. Apabila diperlukan, dapat dikembangkan juga panduan wawancara berbasis kompetensi guna menambah efektivitas dan kemudahan, terutama jika pewawancara belum mahir dalam melakukan wawancara. Sistematika pertanyaan dalam panduan wawancara dapat disusun berdasarkan *funnel technique* atau teknik *probing* yang lain.

Gambar 2
Probing – The Funnel Technique



Sumber: hasil olahan

Struktur yang digunakan dalam mayoritas wawancara berbasis kompetensi adalah : *Pembukaan dan pertanyaan umum – Penggalan kompetensi – Penutup*. Dalam pelaksanaannya juga akan lebih mudah jika pewawancara menggunakan lembar rangkuman, catatan wawancara, dan *checklist* berupa lembar profil atau *rating scale*.

Metode Wawancara Berbasis Kompetensi (*Competency-based Interview*) dipilih sebagai alat seleksi pada PT. X karena beberapa pertimbangan:

- 1) Pada saat ini, metode CBI dianggap lebih efisien dari segi biaya. Selain itu lebih dipercaya dan mendapat

dukungan manajemen puncak (pemilik) karena wawancara dapat dilakukan oleh pihak internal.

- 2) Merupakan metode yang sangat efektif untuk menjaring kandidat yang sesuai dengan *perilaku kerja* yang dikehendaki.
- 3) Model *effective performer* yang disasar sebenarnya sudah ada, meskipun belum dirumuskan secara tertulis.

Setelah model kompetensi PT. X tersusun, maka berdasarkan *Funnel Technique* disusun suatu panduan wawancara berbasis model tersebut. Panduan ini disusun lengkap mulai tahap pembukaan hingga penutup dan disertai *rating scale*.

Untuk memperoleh hasil optimal maka sebagai alat seleksi keseluruhan digunakan kombinasi antara daftar riwayat hidup, *job knowledge test*, serta metode wawancara berbasis kompetensi.

Tindak Lanjut

Setelah kedua tahap utama intervensi dilalui, yakni penyusunan model dan panduan wawancara berbasis kompetensi, maka intervensi dilanjutkan dengan tindakan :

- 1) Memberi pelatihan kepada mereka yang terlibat dalam wawancara seleksi.
- 2) Melakukan sosialisasi model kompetensi kepada jajaran manajer untuk penggunaan praktis jika perlu, misalnya saat melakukan *coaching*.

Daftar Pustaka

Boulter, N., M. Dalziel & J. Hill, "*People and Competencies : The Route to Competitive Advantage*", Kogan Page Limited, London, 1996.

Green, P.C., "*Building Robust Competencies : Linking Human Resource Systems to Organizational*

Strategies", Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, 1999.

Lucia, A.D. & R. Lepsinger, "*The Art and Science of Competency Models : Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*", Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 1999.

Michaels, E., H. Handfield-Jones & B. Axelrod. "*The War for Talent*", Harvard Business School Press, Boston, 2001.

Mintzberg, H., B. Ahlstrand & J. Lampel. "*Strategy Safari : A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*", The Free Press, New York, 1998.

Porter, M.E, "*Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*", The Free Press, New York, 1985.

Prihadi, S.F, "*Assessment Centre : Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*", Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2004.

Sears, D, "*Successful Talent Strategies : Achieving Superior Business Results Through Market-Focused Staffing*", AMACOM, New York, 2003.

Smither, R. D., J.M. Houston & S.D. McIntire. "*Organization Development: Strategies for Changing Environment*", HarperCollins College Publishers, New York, 1996.

Spencer, L.M., Jr. & S.M. Spencer "*Competence at Work : Models for Superior Performance*", John Wiley & Sons, Inc, New York, 1993.

Weiss, D.S, "*High-Impact HR : Transforming Human Resources for Competitive Advantage*", John Wiley & Sons Canada, Ltd, Canada, 1999.

Wood, R. & T. Payne, “*Competency-based Recruitment and Selection : A Practical Guide*”, John Wiley & Sons Ltd, England, 1998.

Kamus Kecil :

- *backward-looking interview* : wawancara berorientasi masa lampau untuk mengungkap informasi atau kompetensi
- *kepribadian entrepreneurial* : suatu penggolongan yang digunakan kelompok pakar psikologi dan manajemen untuk menggambarkan ciri-ciri kepribadian yang umum didapati pada para *entrepreneur*
- *misjudgement* : kesalahan penyimpulan
- *model kompetensi* : himpunan lengkap kelompok-kelompok kompetensi, dimensi-dimensi kompetensi serta berbagai indikator perilakunya
- *wawancara berbasis kompetensi (CBI)* : wawancara yang menggunakan model kompetensi tertentu sebagai acuan untuk mengungkap kompetensi kandidat
- *wawancara tak berstruktur* : wawancara yang dilakukan tanpa struktur dan arah tertentu (menurut beberapa penelitian, validitas prediktifnya mendekati nol)