RAGAM KAJIAN SCIENCE

Volume 2

ISBN : 978-602-95630-4-7

ANALISIS ANGGARAN KINERJA DAMPAKNYA TERHADAP PENILAIAN KINERJA BERDASARKAN VALUE FOR MONEY PADA KANTOR PERTANAHAN KOTA BANDUNG
(Sri Dewi Anggadini)

PENGARUH METODE *ASSESSMENT CENTRE* DAN PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN TERHADAP PERENCANAAN SUKSESI DI PT. POS INDONESIA (PERSERO) BANDUNG
(Isniar Budiarti & R. Joesman Kartaprawira)

PENGARUH *LOAN TO DEPOSIT RATIO (LDR)* TERHADAP BESARNYA PENDAPATAN BUNGA BERSIH PADA PT. BANK JABAR BANTEN
(Linna Ismawati)

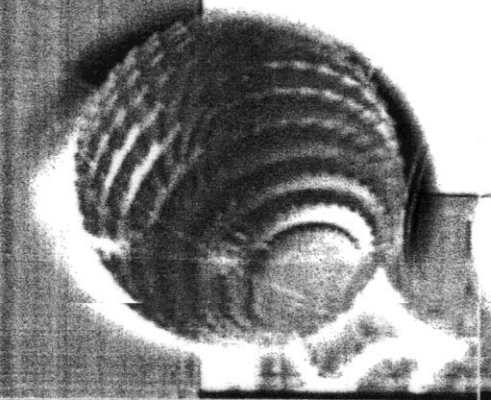
ANALISIS PERILAKU KEWIRAUSAHAAN DENGAN KEBERHASILAN USAHA
(Trustorini Handayani)

ASPEK PERILAKU DALAM AKUNTANSI
(Lilis Puspitawati & Rahma Masdar)

PERANAN AUDIT OPERASIONAL DALAM PEMBIAYAAN MURABAHAH PADA BPR SYARIAH (Studi Kasus Pada BPR Syariah Bandung)
(Inta Budi Setya Nusa)

PERANAN PENGENDALIAN PERSEDIAAN DALAM MENINGKATKAN HASIL PENJUALAN PADA CV. AHRS (Asep Hendro Racing Sport), CABANG GARUT
(Wati Aris Astuti)

PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL TERHADAP KEBERHASILAN USAHA KECIL
(Elvira Azis)



UNIKOM PRESS
Jl. Dipati Ukur 112 – 116 Bandung
Telp. (022) 2503054 Faks. (022) 2533754
Website : http://www.unikom.ac.id

DAFTAR ISI

ANALISIS ANGGARAN KINERJA DAMPAKNYA TERHADAP PENILAIAN KINERJA BERDASARKAN *VALUE FOR MONEY* PADA KANTOR PERTANAHAN KOTA BANDUNG. 1
(Sri Dewi Anggadini)

PENGARUH METODE *ASSESSMENT CENTRE* DAN PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN TERHADAP PERENCANAAN SUKSESI DI PT. POS INDONESIA (PERSERO) BANDUNG. 11
(Isniar Budiarti dan R. Joesman Kartaprawira)

PENGARUH *LOAN TO DEPOSIT RATIO (LDR)* TERHADAP BESARNYA PENDAPATAN BUNGA BERSIH PADA PT. BANK JABAR BANTEN. 21
(Linna Ismawati)

ANALISIS PERILAKU KEWIRAUSAHAAN DENGAN KEBERHASILAN USAHA. 33
(Trustorini Handayani)

ASPEK PERILAKU DALAM AKUNTANSI. 45
(Lilis Puspitawati – Rahma Masdar)

PERANAN AUDIT OPERASIONAL DALAM PEMBIAYAAN MURABAHAH PADA BPR SYARIAH (Studi Kasus Pada BPR Syariah Bandung) 55
(INTA BUDI SETYA NUSA)

PERANAN PENGENDALIAN PERSEDIAAN DALAM MENINGKATKAN HASIL PENJUALAN PADA CV. AHRS (Asep Hendro Racing Sport); CABANG GARUT. 73
(Wati Aris Astuti)

PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL TERHADAP KEBERHASILAN USAHA KECIL. 87
(Elvira Azis)

PENGARUH METODE *ASSESSMENT CENTRE* DAN PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN TERHADAP PERENCANAAN SUKSESI DI PT. POS INDONESIA (PERSERO) BANDUNG

Oleh :

Isniar Budiarti dan R. Joesman Kartaprawira

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Lingkungan bisnis dari waktu ke waktu terus berubah. Perubahan tersebut terjadi karena lingkungan bisnis lebih dinamis dibandingkan dengan lingkungan organisasi. Perubahan yang terjadi saat ini banyak dipengaruhi oleh berbagai hal, seperti tuntutan konsumen, kompetisi, regulasi, teknologi, pergerakan pasar, strategi pesaing, kehadiran manajemen baru, kondisi makro ekonomi, politik. Meningkatnya dinamika bisnis menyebabkan meningkatnya pula tekanan terhadap perubahan perusahaan. Sebagian besar penyebab perubahan, justru berasal dari lingkungan eksternal, sehingga tidak dapat dikontrol sepenuhnya oleh perusahaan karena perusahaan hanya dapat mengontrol sebatas lingkungan internal.

Hal yang sangat berperan dalam melakukan suatu perubahan adalah siapa yang menjadi pemimpin-pemimpin kunci di perusahaan. Pengalaman di perusahaan-perusahaan besar, menunjukkan bahwa membangun sebuah kapasitas untuk berubah, bukanlah pekerjaan yang mudah. "Menurut Arthur Andersen, pengembangan kapasitas untuk berubah, harus dipacu oleh kepemimpinan *(leadership driven capacity)*. Tanpa figur pemimpin yang kompeten, perubahan berpotensi gagal. Banyak legenda yang membuktikan hal ini, misalnya fenomena Lou Gersner di IBM, John Reed di Citi Bank, atau Steve Jobs di Apple Computer atau Jack Welch di General Electric." (Iman Taufik, Manajemen, (2001 : 39)

PT Pos Indonesia (Persero) sebagai perusahaan BUMN yang besar dan tersebar di seluruh pelosok Indonesia, tidak terlepas dari permasalahan kepemimpinan. Dimana saat ini PT Pos Indonesia mengalami kesulitan dalam menentukan pemimpin yang tepat. Untuk menghadapi permasalahan tersebut, maka perusahaan harus mulai memikirkan untuk membangun pola suksesi kepemimpinan yang tepat yang sesuai dengan perkembangan dan lingkungan bisnis saat ini dan yang akan datang.

Program mempersiapkan pemimpin dengan mengacu pada faktor-faktor indikator keberhasilan peran seorang pemimpin, tampaknya mengisyaratkan adanya suatu proses pembelajaran bagi kader-kader pemimpin terpilih untuk mengisi posisi-posisi pemimpin kunci atau *top leader*. Dimana perusahaan perlu memulai untuk lebih peka dan mulai mengidentifikasi karyawan-karyawan yang potensial yang pada saatnya siap untuk menjadi *top leader* di perusahaan.

PT Pos Indonesia (Persero) telah berhasil dalam mengidentifikasi masalah tersebut, sehingga dalam mengatasinya PT Pos Indonesia (Persero) mengembangkan suatu metode asesmen yang dikenal dengan *Assessment Centre* PT Pos Indonesia (Persero). Dengan menerapkan metode *assessment centre* ini PT Pos Indonesia (Persero) diharapkan dalam pemilihan, pengembangan, dan kaderisasi kepemimpinan di perusahaan lebih terarah dan terintegrasi karena metode ini diyakini mampu mengantisipasi sekaligus mengakselerasi perubahan selaras dengan tuntutan lingkungan untuk kelangsungan hidup perusahaan.

Hal yang tidak kalah pentingnya dalam mempersiapkan pemimpin masa depan adalah program pengembangan karir karyawan (*carreer development*) yang perlu dipersiapkan oleh perusahaan, karena program pengembangan karir ini merupakan cara untuk mencegah *job burnout* (kebosanan/kejenuhan kerja), meningkatkan kualitas hidup kerja karyawan, dan mendapatkan tujuan tindakan yang

dikehendaki. Oleh karena itu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia harus mengintegrasikan antara kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan individu karyawan untuk berkembang.

Program pengembangan karir karyawan yang saat ini diterapkan di PT Pos Indonesia dinilai masih belum memenuhi harapan karyawan maupun organisasi, sehingga sering kali karyawan yang telah diikut sertakan dalam berbagai program pengembangan, pada saat ditempatkan dalam suatu jabatan tertentu tidak menunjukkan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan, sehingga disini telah terjadi "kompromi" terhadap kualitas kepemimpinan akibat tidak tersedianya kandidat yang diharapkan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, terdapat beberapa masalah yang mendasar dalam penelitian yang dirumuskan sebagai berikut :

1) Bagaimana metode *assessment centre,* pengembangan karir karyawan, dan perencanaan suksesi di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
2) Seberapa besar pengaruh metode *assessment centre* dan pengembangan karir karyawan baik secara parsial maupun simultan terhadap perencanaan suksesi di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

1.3 Kegunaan Penelitian

1) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan literatur Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan pengembangan alat asesmen dan masalah program pengembangan karir karyawan, dan perencanaan suksesi. Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian bagi peneliti lain dan dapat mendorong untuk dilakukannya penelitian-penelitian lebih lanjut mengenai berbagai faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan suksesi organisasi dengan mempertimbangkan variable lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.
2) Secara operasional manfaat bagi : PT. Pos Indonesia agar dapat lebih mengoptimalkan pemanfaatan *Assessment Centre* sebagai alat untuk mengidentifikasi kompetensi kader pemimpin perusahaan baik yang perlu pengembangan maupun yang sudah memenuhi kriteria (*key strengths and areas for development*) dan mampu menetapkan program pengembangan yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan organisasi di masa sekarang maupun yang akan datang, sehingga program suksesi kepemimpinan dapat berjalan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

- ***assessment centre***

Menurut Ballantyne and Nigel Povah (2004 : 1) bahwa yang dimaksud dengan *assessment centre* adalah : *"The main feature of assessment centres as we now understand them is that they are a multiple assessment process. There are five main ways in which that is so. A group of participants takes part in a variety of exercises observered by a team of trained assessors who evaluate each participant against a number of predetermined, job related behaviours. Decisions are then made by pooling share data."*

Woodruffe (1993 : 15) menyebutkan bahwa, "*The term is in fact used to refer to a method or approach. The assessment procedure is designed to measure people's competence to perform those jobs*". Pengertian mengenai *assessment centre* juga diberikan oleh Byham(2000 : 3), yang menyebutkan bahwa, "*Assessment Centre Methodology is an integrated system of behavioural techniques (simulation, tests, and interviews) designed to assess the critical skills, knowledge, and abilities required for success in a target job*".

Sedangkan Syaiful F. Prihadi (2004 : 3) memberikan pengertian *assessment centre* sebagai berikut :"Istilah *assessment centre* disini digunakan untuk menyebut sebuah proses, prosedur, atau metode pendekatan untuk menilai dan mengukur kompetensi orang. Juga lazim dikenal sebagai program, jika sekumpulan orang,

serangkaian aktivitas, perangkat perlengkapan, dan berbagai sumber daya diorganisasikan untuk melaksanakan metode pendekatan tersebut."

- **Pengembangan Karir**

Bernardin and Russell (1998 : 208) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan karir adalah,"*A career development system is a formal, organized, planned effort to achieve a balance between individual career needs and organizational workforce requirement*". Sedangkan menurut Mondy, et al (1999 : 303) yang dimaksud dengan pengembangan karir, "*A formal approach taken by a organization to ensure that people with the proper qualifications and experience are available when needed*".

Menurut Gomez-Mejia et.al (2001 : 294) bahwa yang dimaksud dengan pengembangan karir adalah :"*Career development is different from training. Career development has a wider focus, longer time frame, and broader scope. The goal of training is improvement in performance; the goal of development is enriched and more capable workers. Career development is not a one-shot training program or career-planning workshop. Rather, it is an ongoing organized and formalized effort than recognizes people as a vital organizational resources.*"

Gomez-Mejia et.al (2001 : 295) selanjutnya menyatakan bahwa sebuah organisasi harus membuat *career development* menjadi sebuah kunci strategi bisnis jika ingin *survive* dalam lingkungan bisnis global dan semakin meningkatnya lingkungan yang kompetitif. Saat ini perusahaan akan lebih bersaing pada tenaga kerjanya yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan tingkat inovasi yang memadai daripada berdasarkan biaya karyawan atau kapasitas manufakturnya. Oleh karena itu, *career development* memainkan peran sentral di dalam memastikan tenaga kerja yang kompetitif.

- **Suksesi**

Perencanaan suksesi merupakan bagian dari pengembangan *leadership* organisasi. Beberapa pengertian mengenai perencanaan suksesi disampaikan oleh beberapa pakar manajemen sumber daya manusia.

Menurut Bower (2000) dalam Debra Meehan and Helen Green (2002 : 7) yang dimaksud dengan *succession planning* adalah "*Succession planning is the proactive identification of leadership talent before the need for it arises. This creates a pool of leaders who are ready to take responsibility and continue the business of the organisation*". Istilah *succession planning* juga disampaikan oleh Gomez-Mejia, et al (2201 : 303) yang menyatakan, "*succession planning focuses on preparing people to fill executive positions. Formally, succession planning mean examining development needs given a firm's strategic plan*".

Sedangkan Achmad S. Ruki (2003 : 278) memberikan definisi rencana suksesi adalah "sebuah daftar yang berisi tiga atau empat nama calon yang akan diangkat menduduki sebuah jabatan yang lebih tinggi dari jabatan mereka sekarang bila jabatan yang lebih tinggi tersebut menjadi kosong".

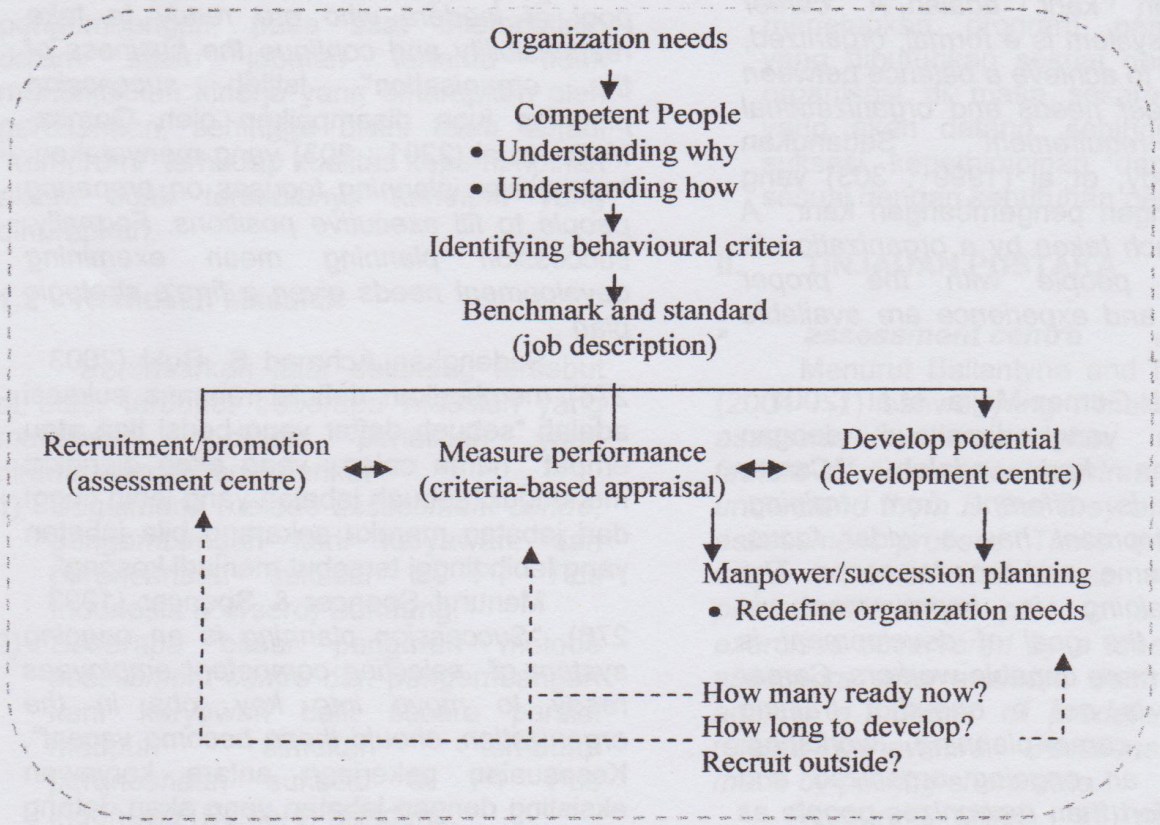
Menurut Spencer & Spencer (1993 : 276), "*Succession planning is an ongoing system of selecting competent employees ready to move into key jobs in the organization, should these become vacant*". Kesesuaian pekerjaan antara karyawan eksisting dengan jabatan yang akan datang dibuat berdasarkan perkiraan-perkiraan. Secara tradisional jabatan yang akan datang biasanya tingkat posisi yang lebih tinggi.

Pengertian *succession planning* juga disampaikan oleh Nova Scotia (2005 : 4) sebagai berikut :"*Succession planning is defined as : Any effort designed to ensure the continued effective performance of an organization, department or work group by making provision for the development and replacement of key people over time. A key person or position is defined as one required to meet the department need in the future that exerts critical influence on organizational activities, operationally and/or strategically.*"

Hubungan antara *Assessment Centre* dengan Perencanaan Suksesi

Dalam kerangka *human resource strategy* bahwa *assessment centre* sebagai alat untuk mengukur kompetensi individu yang diperlukan agar sukses pada suatu pekerjaan tertentu, dimana yang diobservasi dan dievaluasi adalah perilaku yang ditampilkan selama proses *assessment centre* merupakan faktor yang mempengaruhi perencanaan suksesi. Hal ini dapat dilihat dalam gambar 1 berikut ini.

Gambar 1.
The Role Of Behaviour In HR Strategy



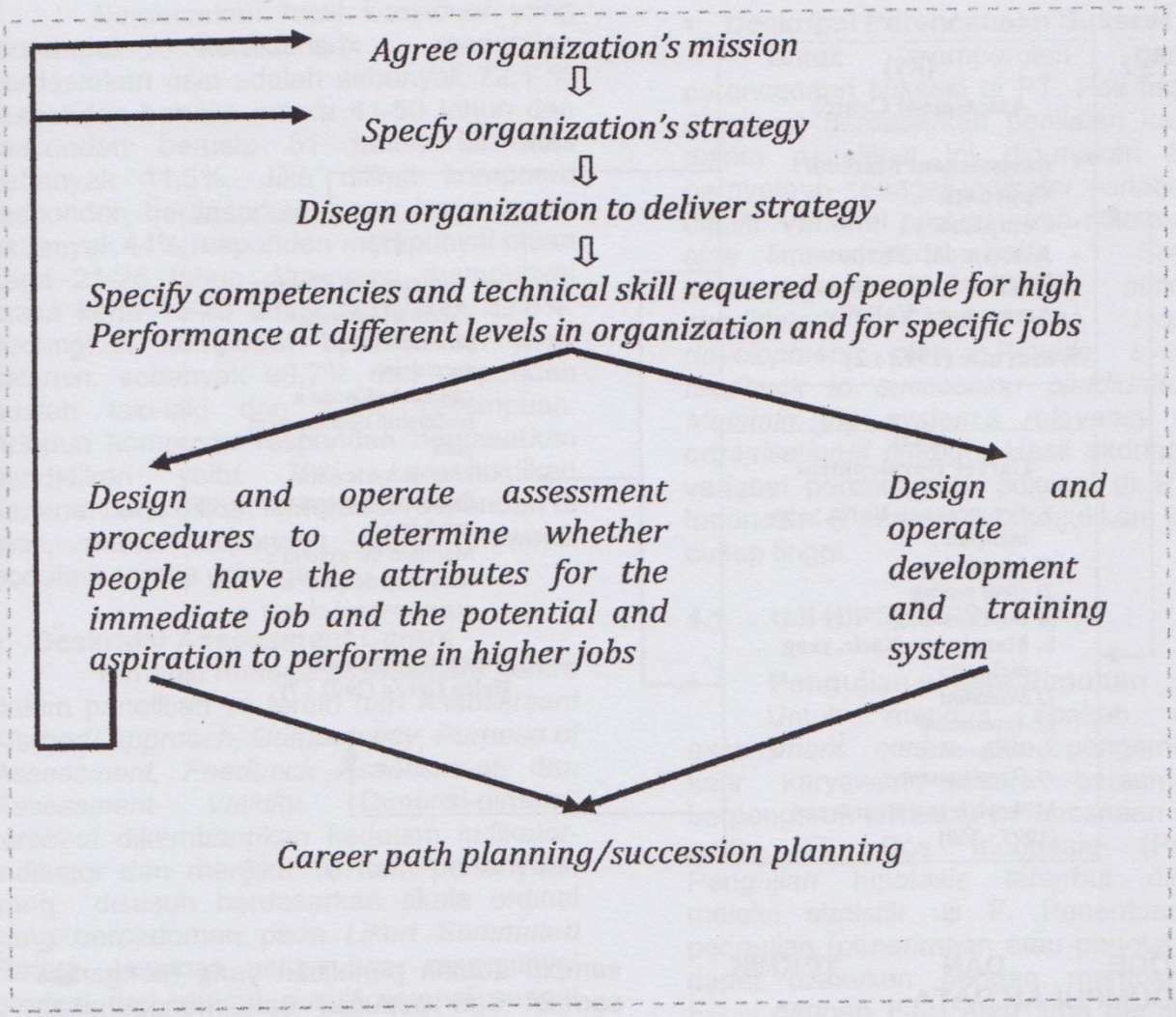
Sumber : Ballantyne and Nigel Povah (2004 : 14)

Hubungan antara Pengembangan Karir dengan Perencanaan Suksesi

Menurut Gomez-Mejia et al (2001 : 303) bahwa pengembangan karir merupakan aktivitas yang fokus pada mempersiapkan orang untuk mengisi posisi eksekutif (*succession planning*). Secara formal, bahwa pendekatan yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi tantangan dan arah organisasi ke depan, kemudian menetapkan kompetensi yang diperlukan bagi para pemimpin yang baru. Perencanaan karir merupakan salah satu bentuk tantangan di dalam area pengembangan karir.

Dalam kerangka *human resource processes* dan strategi organisasi, tampak bahwa disain dan operasi sistem pengembangan dan pelatihan merupakan faktor yang mempengaruhi perencanaan suksesi, sebagaimana tampak dalam gambar 2 di bawah ini :

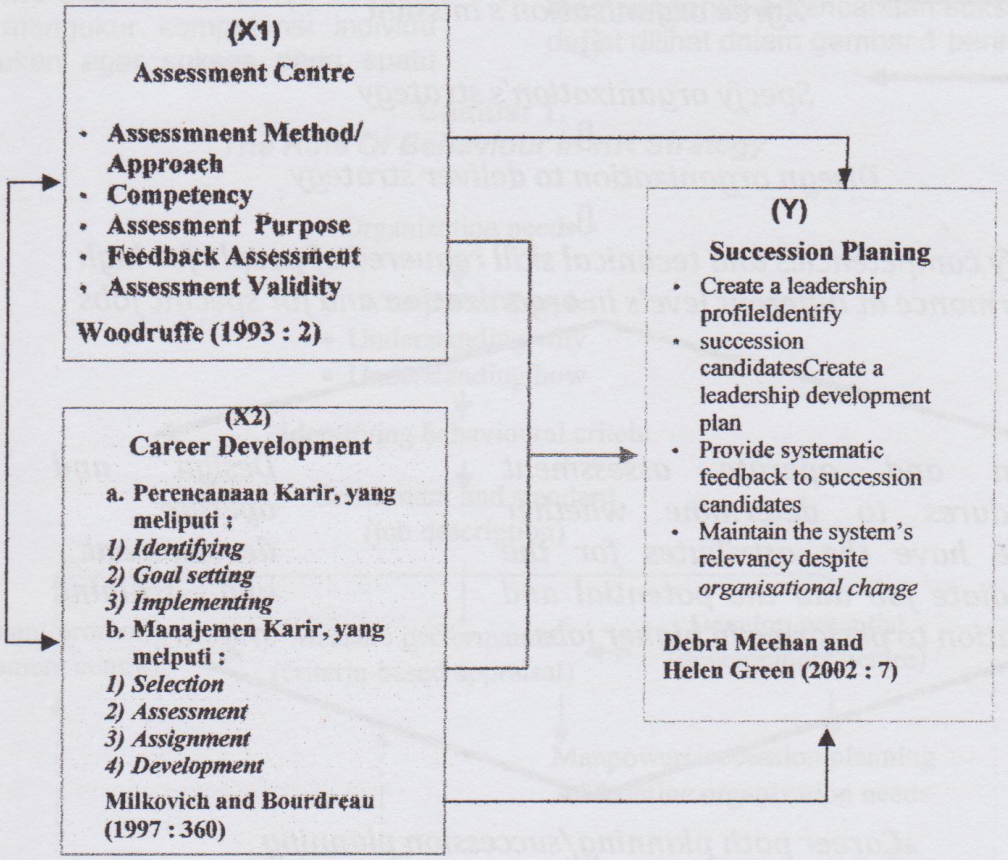
Gambar 2.
Linking Hr Processes To Organizational Strategy



Sumber : Woodruffe (1993 : 15)

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:

Gambar 3
Paradigma Penelitian



III. METODE DAN TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Tipe penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini merupakan tipe penelitian deskriptif dan penelitian verifikatif. Penelitian deskriptif dilakukan untuk mengetahui deskripsi metode *assessment centre, pengembangan karir karyawan*, dan perencanaan suksesi di PT Pos Indonesia (Persero). Sedangkan penelitian verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis yang memakai perhitungan-perhitungan statistik (Moh. Nazir, 1998: 63). Penelitian verifikatif digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh metode *assessment centre* dan pengembangan karir karyawan terhadap perencanaan suksesi di PT Pos Indonesia (Persero).

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei. Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi (1989 : 3), mengatakan bahwa metode survei atau penelitian sampel adalah penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Penelitian survei ini menggunakan tipe penjelasan (*explanatory Reseach*), yakni memberikan penjelasan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

Populasi sasaran penelitian ini adalah para karyawan yang telah mengikuti *assessment centre* dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2005. Dengan menggunakan teknik penarikan sampel secara *Purposive Sampling*, maka dari seluruh populasi sasaran yang berjumlah 331 orang yang telah mengikuti *assessment centre*, maka yang diambil sebanyak 61 orang yang tersebar di Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) di Bandung, Kantor Wilayah Usaha Pos V Jawa Barat di Bandung, dan Unit Pelaksana Teknis Kantor Pos Bandung.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kuesioner yang terkumpul, karakterisrik responden berdasarkan usia adalah sebanyak 72,1 % responden berusia antara 41-50 tahun dan responden berusia 51 tahun ke atas sebanyak 11,5%. Jika dilihat komposisi responden berdasarkan masa kerja, maka sebanyak 44% responden mempunyai masa kerja 21-25 tahun dan yang mempunyai masa kerja 16-20 tahun sebanyak 32.8%. sedangkan komposisi berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 96,7% dari responden adalah laki-laki dan 3,3% perempuan. Adapun komposisi responden berdasarkan pendidikan yaitu 79% berpendidikan sarjana. Jadi, dilihat komposisi responden di atas, maka responden dapat mewakili populasi semua golongan

- **Deskripsi *Assessment Centre***

Dimensi metode *assessment centre* dalam penelitian ini terdiri dari *Assessment Method/ Approach, Competency, Purpose of Assessment, Feedback Assessment,* dan *Assessment Validity.* Dimensi-dimensi tersebut dikembangkan kedalam indikator-indikator dan menjadi 10 item pertanyaan yang disusun berdasarkan skala ordinal yang berpedoman pada *Likert Summated Rating.* Jawaban setiap item mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif dengan skor positif tertinggi 5.

Hasil skoring untuk variabel metode *assessment centre* masuk kategori tinggi. Indikator Kemampuan mengidentifikasi kompetensi karyawan untuk kebutuhan seleksi/rekrutmen merupakan skor yang paling rendah. Hal ini disebabkan di PT. Pos Indonesia (Persero) hasil-hasil *assessment centre* masih belum jelas pemanfaatannya antara untuk program pengembangan dengan program seleksi.

Deskripsi Pengembangan Karir

Untuk memperoleh gambaran pengembangan karir di PT. Pos Indonesia (Persero), dalam penelitian ini digunakan 20 item pernyataan sebagai indikator variabel yang diteliti. Hasil skoring untuk variabel pengembangan karir pada PT. Pos Indonesia (Persero) menunjukkan kategori cukup tinggi.

- **Deskripsi Perencanaan Suksesi**

Untuk memperoleh gambaran perencanaan suksesi di PT. Pos Indonesia (Persero) berdasarkan penilaian karyawan dalam penelitian ini digunakan 6 item pernyataan sebagai indikator variabel yang diteliti. Variabel perencanaan suksesi terdiri atas lima dimensi, yaitu *Create a leadership profile, Identify succession candidates, Create a leadership development plan, Provide systematic feedback to succession candidates,* dan *Maintain the system's relevancy despite organisational change.* Hasil skoring untuk variabel perencanaan suksesi di PT. Pos Indonesia (Persero) menunjukkan kategori cukup tinggi.

4.1 UJI HIPOTESIS

- **Pengujian secara Simultan**

Untuk menguji apakah metode *assessment centre* dan pengembangan karir karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap perencanaan suksesi pada PT. Pos Indonesia (Persero). Pengujian hipotesis tersebut dilakukan melalui statistik uji F. Penentuan hasil pengujian (penerimaan atau penolakan Ho) dapat dilakukan dengan membandingan F_{hitung} dengan F_{tabel} atau juga dapat dilihat dari nilai signifikansinya dengan ketentuan tolak Ho jika F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} atau jika nilai signifikansi (p-value) lebih kecil dari α penelitian. Dalam penelitian ini dengan pertimbangan keterbatasan data yang tersedia batas kekeliruan yang diambil adalah 5% (α = 0,05). Dari perhitungan diperoleh hasil sebagai berikut :

$$F = \frac{(n-k-1)R^2_{Y(X_1X_2)}}{k(1-R^2_{Y(X_1X_2)})}$$

$$= \frac{(61-2-1)\times 0{,}795}{2\times(1-0{,}795)} = 112{,}652$$

Dari tabel F untuk tingkat signifikansi 0.05 dan derajat bebas $db_1 = 2$ dan $db_2 = 61-2-1 = 58$, diperoleh $F_{0.05(2;58)} = 3{,}156$

Karena F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} (112,652 > 3,156) Jadi berdasarkan pada hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan (nyata) secara bersama-sama metode *assessment centre* dan pengembangan karir karyawan terhadap perencanaan suksesi pada PT. Pos Indonesia (Persero).

- **Pengujian Koefisien Jalur Secara Individual (Parsial)**

Setelah prosedur pengujian simultan H_0 ditolak, dan disimpulkan terdapat pengaruh secara bersama-sama, Dengan demikian hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan hipotesis nol ditolak yang berarti dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa metode *assessment centre* berpengaruh terhadap perencanaan suksesi pada PT. Pos Indonesia (Persero) dan pengembangan karir karyawan berpengaruh terhadap perencanaan suksesi pada PT. Pos Indonesia (Persero).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

1. Indikator yang skornya paling rendah pada variabel metode *assessment centre* adalah kemampuan mengidentifikasi kompetensi karyawan untuk kebutuhan seleksi/rekrutmen yang berada dalam dimensi *Purpose of Assessment*. hasil-hasil *assessment centre* masih belum jelas pemanfaatannya apakah untuk program pengembangan atau program seleksi di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
2. Dari tujuh dimensi yang diteliti pada variabel pengembangan karir karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) adalah dimensi *Assignment* khususnya pada indikator kemampuan dalam melaksanakan perencanaan yang telah disepakati. Hal ini terjadi karena di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, belum ada manajemen karir yang dibangun untuk mengintegrasikan antara perencanaan karir individu dan aktivitas pengelolaan karir secara organisasional dengan melibatkan karyawan, manajemen, dan organisasi.
3. Variabel perencanaan suksesi yang terdiri atas lima dimensi dan lima indikator, juga masih ditemukan kelemahan-kelemahan pada setiap indikatornya. Indikator yang skornya paling rendah adalah efektifitas *feedback* kandidat yang berada dalam dimensi *Provide systematic feedback to succession candidates*. Hal ini disebabkan oleh belum adanya evaluasi program pengembangan karyawan melalui *mentorship* dalam rangka suksesi kepemimpinan di PT Pos Indonesia (Persero).
4. Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama dan secara parsial variabel metode *assessment centre* dan pengembangan karir karyawan terhadap perencanaan suksesi pada PT. Pos Indonesia (Persero).

5.2 SARAN

1. Agar metode *assessment centre* dapat berkontribusi optimal terhadap perusahaan, terutama dalam rangka perencanaan suksesi, maka tujuan penerapan metode *assessment centre* perlu lebih diarahkan untuk program pengembangan karyawan, sehingga akan membuat karyawan memahami kekuatan-kekuatan dan kebutuhan pengembangan sebagai acuan dalam suatu program pengembangan manajemen serta dapat membuka wawasan para karyawan mengenai peluang dan pilihan jalur karir. serta mendorong pemikiran mengenai minat dan aspirasi mereka.
2. Agar pengembangan karir karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) dapat berjalan efektif, maka perusahaan harus selalu berusaha untuk mengintegrasikan antara perencanaan karir individu dan aktivitas pengelolaan karir secara organisasional dengan melibatkan karyawan, manajemen, dan organisasi.
3. Untuk efektifitas perencanaan suksesi yang merupakan bagian dari pengembangan leadership organisasi,

maka pemberian *feedback* secara sistematis kepada kandidat yang berisi tentang review kemajuan dan penilaian kinerja tahunan perlu dilakukan secara terencana.

DAFTAR PUSTAKA

Achmad S. Ruky. 2003. *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Ballantyne, Ian and Povah, Nigel. 2004. *Assessment and Development Centre*. Burlington VT 05401-4405 USA : Gower Publishing Company.

Bernadin, H. John, and Joyce E. A. Russell. 1998. *Human Resources Management, An Experiential Approach.* (2nd Ed.) Boston : McGraw-Hill Companies, Inc.

Byham, W.C., Smith, A.B., and Paese, M.J. 2000. *Grow Your Own Leaders, Acceleration Pools : A New Method of Succession Management*. Pitsburgh : DDI Press.

Gomez-Mejia, Luis R. and Balkin, David B. and Cardy, Robert L. 2001. *Managing Human Resources*. New Jersey : Prentice Hall International, Inc.

Iman Taufik. 2001. *Sudahkah Kita Belajar dan Brubah?* Manajemen Edisi Desember, No. 160. PT Visindo Media Persada, Jakarta.

Mondy, Noe, and Premaux. 1996. *Human Resources Management*. (7th Ed.). Prentice-Hall Inc. USA.

Nova Scotia Publik Service Commission. 2005. *A Guide To Succession Manaement*. One Government Place 1700 Granville Street.

Spencer, L. & Spencer, S. 1993. *Competence At Work: Models For Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

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

Woodruffe, Charles. 1993. *Assessment Centres : Identifying and Developing Competence*. London : Institute Of Personnel Management.