

ANALISIS KOMPETENSI DAN KESESUAIAN JABATAN MENGGUNAKAN ASESMEN PSIKOLOGIS: STUDI KASUS SELEKSI KARYAWAN BIDANG SALES AGROINDUSTRI

Roys Dwinugroho^{1*}, Singgih Purnomo²

¹Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Article Info	Abstract
Article History Submitted: 11 th December 2025 Final Revised: 6 th February 2026 Accepted: 12 th February 2026	<p>Background: The agro-industry sector requires a selection process that ensures alignment between candidates' psychological characteristics and the complex demands of the job, particularly for the position of Regional Sales Coordinator (KPD), which requires strong analytical ability, interpersonal competence, work endurance, and achievement motivation. Objective: This study aims to describe the implementation of psychological assessment in selecting candidates for the KPD position, evaluate the relevance of assessment results to the required job competencies, and identify the implications of these results for employee placement decisions. Method: Using a qualitative case study approach, data were collected through psychological tests (IST, Kraeplin, Papikostik, 16PF, and projective tests), behavioral event interviews, interviews with HR and user representatives, and direct observation. Thematic analysis and triangulation were conducted to ensure the consistency and validity of interpretations. Result: The findings indicate that the candidate demonstrates good analytical ability and emotional stability but shows weaknesses in numerical ability, work pace, achievement motivation, interpersonal skills, and independent decision-making—core competencies required for the KPD role. Conclusion: The results suggest a mismatch between the candidate's psychological profile and the demands of the position. The study concludes that multi-method psychological assessment provides a more accurate understanding of person–job fit and plays an essential role in selection decisions and competency development recommendations within the agro-industry sector.</p> <p>Keywords: Competency Analysis, Psychological Assesment, Employee Selection</p>



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license

Copyright © 2026 by Author,
Published by Universitas
Muhammadiyah Gresik

Abstrak

Latar Belakang: Industri agroindustri membutuhkan proses seleksi yang mampu memastikan kesesuaian antara karakteristik psikologis kandidat dan tuntutan jabatan yang kompleks, khususnya pada posisi Koordinator Penjualan Daerah (KPD) yang menuntut kemampuan analitis, interpersonal, ketahanan kerja, dan motivasi berprestasi. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan pelaksanaan asesmen psikologis dalam seleksi jabatan KPD, mengevaluasi relevansi hasil asesmen terhadap kebutuhan kompetensi jabatan, serta mengidentifikasi implikasi hasilnya bagi keputusan penempatan karyawan. **Metode:** Menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, data dikumpulkan melalui tes psikologi (IST, Kraeplin, Papikostik, 16PF, serta tes proyektif), wawancara berbasis perilaku, wawancara HR dan user, serta observasi. Analisis tematik dan triangulasi dilakukan untuk memastikan konsistensi interpretasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kandidat memiliki kemampuan analitis dan stabilitas emosional yang baik, tetapi menunjukkan kelemahan pada kemampuan numerik, kecepatan kerja, motivasi berprestasi, keterampilan

interpersonal, dan pengambilan keputusan mandiri—kompetensi inti yang dibutuhkan dalam jabatan KPD. **Hasil:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa kandidat memiliki kemampuan analitis dan stabilitas emosional yang baik, tetapi menunjukkan kelemahan pada kemampuan numerik, kecepatan kerja, motivasi berprestasi, keterampilan interpersonal, dan pengambilan keputusan mandiri—kompetensi inti yang dibutuhkan dalam jabatan KPD. **Kesimpulan:** Temuan mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara profil kandidat dan tuntutan pekerjaan. Penelitian menyimpulkan bahwa asesmen psikologis multi-metode memberikan gambaran lebih akurat mengenai person–job fit dan berperan penting dalam keputusan seleksi serta rekomendasi pengembangan kompetensi di sektor agroindustri.

Kata kunci: Analisis Kompetensi, Asesmen Psikologis, Seleksi Karyawan

*email : 1542400014@surel.untag-sby.ac.id

Program Studi Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Jalan Semolowaru No. 45, Surabaya

PENDAHULUAN

Industri agroindustri di Indonesia menghadapi tantangan pasar yang semakin kompleks sekaligus dinamis. Tenaga penjualan dalam sektor ini tak hanya dihadapkan pada kebutuhan teknis dan pengetahuan produk, tetapi juga harus mampu beradaptasi dengan karakteristik pelanggan yang beragam seperti petani, distributor, kios kecil, dan pengecer lokal serta menghadapi tekanan target penjualan yang tinggi dan fluktuasi permintaan musiman (Jannah, 2025). Jabatan Koordinator Penjualan Daerah (KPD) menjadi krusial karena menggabungkan tanggung jawab operasional penjualan, kepemimpinan tim lapangan, dan strategi distribusi (Nurhadi, 2023). Karena beban tugas ini sangat holistik, proses seleksi kandidat ideal untuk KPD sebaiknya melampaui sekadar pemeriksaan administratif atau wawancara umum, diperlukan pendekatan psikologis yang mampu menangkap dimensi kognitif, motivasional, dan kepribadian secara menyeluruh.

Seleksi karyawan merupakan proses strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena menentukan kecocokan antara kebutuhan organisasi dan kapasitas individu yang direkrut (Garaika et al., 2019). Pada jabatan yang bersifat target-oriented dan mobile seperti Koordinator Penjualan Daerah di sektor agroindustri, seleksi tidak hanya menilai kualifikasi teknis tetapi juga aspek psikologis seperti kemampuan kognitif, ketahanan terhadap tekanan kerja, motivasi berprestasi, serta kemampuan interpersonal dan kepemimpinan (Siburian, 2017). Penilaian yang hanya bermodal CV dan wawancara administratif rawan mengabaikan aspek-aspek tersebut sehingga berisiko terhadap performa dan retensi jangka panjang (Schmidt & Hunter, 1998).

Dalam psikologi industri dan organisasi, penggunaan asesmen psikologis telah berkembang pesat sebagai alat seleksi dan pengembangan sumber daya manusia. Metode seperti *assessment center*, tes kognitif, inventori kepribadian, dan tes afektif sering digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi inti yang tidak terlihat melalui CV atau wawancara konvensional. Menurut literatur PIO, penggunaan kombinasi instrumen ini mampu mendeteksi potensi performa masa depan secara lebih akurat (Sastra et al., 2020). Selain itu, aspek keadilan dan objektivitas dalam seleksi menjadi salah satu kontribusi utama pendekatan psikologis, karena psikometri dan teknik seleksi berbasis kompetensi mengurangi bias subjektif dalam memilih karyawan (Mangundjaya et al., 2024).

Model kompetensi (*competency modeling*) menyediakan kerangka untuk merumuskan indikator-indikator perilaku dan kemampuan yang dibutuhkan oleh suatu jabatan (Rahadi et al., 2021), yang kemudian menjadi dasar pemilihan instrumen asesmen (misal tes kognitif, inventori

kepribadian, tes sikap kerja, proyektif, dan wawancara berbasis perilaku). Pendekatan ini telah lama dianjurkan dalam praktik *assessment center* dan pengembangan SDM karena memberikan peta kompetensi yang jelas bagi keputusan seleksi dan intervensi pengembangan (Spencer & Spencer, 1993).

Kecerdasan umum, atau general mental ability (GMA), terus diakui sebagai salah satu prediktor paling kuat dalam konteks seleksi karyawan. Meta-analisis terbaru menunjukkan bahwa GMA secara konsisten memprediksi berbagai kriteria pekerjaan, termasuk penilaian dari atasan, work sample, dan kinerja riil dalam organisasi (Clarke, 2010). Dalam konteks posisi seperti KPD, di mana penilaian dan pelaporan numerik, pengambilan keputusan cepat, serta analisis pasar sangat penting, kemampuan kognitif seperti GMA sangat berkontribusi terhadap efektivitas kerja (Salgado & Moscoso, 2019)

Di konteks Indonesia, pelaksanaan layanan asesmen psikologis profesional dan penyusunan laporan kasus juga diatur oleh pedoman institusional yang dikeluarkan asosiasi profesi (misal AP2TPI dan HIMPSI). Pedoman ini menekankan etika, transparansi komunikasi hasil, dan tanggung jawab penyimpanan data asesmen sehingga praktik seleksi berbasis psikologi harus mempertimbangkan aspek teknis sekaligus etis dalam pelaporan dan intervensi tindak lanjut. Penggunaan pedoman ini penting agar asesmen tidak hanya valid tetapi juga mematuhi standar profesi.

Lebih jauh, penerapan psikologi industri dan organisasi di Indonesia juga telah diteliti dalam berbagai konteks organisasi. Sebagai contoh, penelitian di PT Telkom Indonesia menunjukkan bahwa penggunaan tes psikometrik, *assessment center*, dan wawancara kompetensi memperkuat objektivitas seleksi dan membantu organisasi memperoleh pegawai yang tidak hanya secara teknis kompeten tetapi juga cocok dengan budaya Perusahaan (Divarani & Puspitadewi, 2025). Sementara itu, pendekatan psikologi industri juga relevan dalam manajemen kepuasan kerja, beban kerja, dan kesejahteraan psikologis karyawan. Penelitian di skala organisasi menunjukkan bahwa pengelolaan psikologis seperti keseimbangan beban kerja, fleksibilitas, dan kontrak psikologis dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan risiko stres (Zakky, 2025).

Dalam rangka seleksi jabatan penjualan di agroindustri, penggunaan asesmen psikologis yang komprehensif (multi-instrumen) menjadi sangat relevan. Tidak hanya untuk memilih kandidat dengan kualifikasi teknis, tetapi juga untuk memahami potensi psikologis yang mungkin memengaruhi kinerja jangka panjang, retensi, dan pengembangan tim. Namun, meskipun asesmen sangat berguna, implementasinya di kontekstual lokal (seperti di perusahaan agro di Indonesia) menghadapi tantangan terkait sumber daya, kapasitas HR dan asesor, serta bagaimana interpretasi hasil asesmen diterjemahkan dalam keputusan manajerial. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan desain studi kasus untuk mengeksplorasi secara mendalam proses seleksi psikologis, interpretasi hasil asesmen oleh stakeholder, dan implikasi kompetensi psikologis kandidat terhadap penempatan strategis di perusahaan.

Meskipun banyak studi kuantitatif menilai validitas metode seleksi, penelitian kualitatif memiliki peran penting untuk memahami proses, persepsi stakeholder (HR, user, kandidat), dan dinamika implementasi asesmen di lapangan, misalnya bagaimana hasil asesmen dipahami dan digunakan dalam pengambilan keputusan, hambatan penerapan rekomendasi pengembangan, serta konsekuensi budaya organisasi terhadap penerimaan calon. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi (1) bagaimana asesmen psikologis dijalankan dalam proses seleksi calon Koordinator Penjualan Daerah di perusahaan agroindustri, (2) bagaimana hasil

asesmen dimaknai oleh pihak manajemen dan kandidat, serta (3) faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi keputusan final perekrutan. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menangkap nuansa interpretatif dan praktik berbasis konteks organisasi yang sering tidak tertangkap oleh metode kuantitatif semata.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dirumuskan dengan tujuan: (a) mendeskripsikan proses asesmen psikologis yang diterapkan dalam seleksi posisi KPD, (b) mengevaluasi persepsi user dan HR terhadap relevansi hasil asesmen dengan kebutuhan jabatan, dan (c) mengidentifikasi rekomendasi praktik seleksi dan pengembangan SDM yang kontekstual untuk industri agro. Temuan diharapkan memberi kontribusi praktis bagi practitioner HR dan psikolog industri-organisasi serta menambah wacana akademik mengenai implementasi asesmen berbasis kompetensi dalam konteks organisasi Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, karena berfokus pada pendalaman proses, makna, dan interpretasi hasil asesmen psikologis dalam konteks seleksi jabatan Koordinator Penjualan Daerah (KPD) pada sebuah perusahaan agroindustri. Studi kasus dipilih untuk memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap praktik seleksi, dinamika kompetensi kandidat, serta keputusan perekrutan di lingkungan kerja yang spesifik. Pendekatan ini sesuai dengan tujuan penelitian kualitatif, yaitu memahami fenomena secara holistik, kontekstual, dan mendalam. Penelitian menempatkan proses asesmen sebagai fenomena utama yang dianalisis melalui perspektif psikologi industri dan organisasi.

Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini meliputi seorang kandidat B yang mengikuti proses seleksi untuk posisi KPD serta pihak HRD dan user (atasan langsung) yang terlibat dalam proses wawancara dan pengambilan keputusan. Kandidat berusia 34 tahun, memiliki latar belakang pendidikan S1 Agroteknologi, dan pengalaman lima tahun di bidang pemasaran pertanian. Pemilihan partisipan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, karena individu yang dipilih memenuhi kriteria relevan dengan fenomena yang diteliti. Interaksi dengan partisipan terjadi melalui asesmen psikologis formal, observasi perilaku selama tes, dan komunikasi terkait hasil asesmen.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi: (1) hasil tes psikologi (IST, Kraepelin, Papikostik, 16PF, HTP, BAUM, DAP, dan Wartegg), (2) wawancara berbasis perilaku (BEI), (3) wawancara user dan HRD, serta (4) dokumentasi proses asesmen dan catatan observasi asesor.

Teknik Analisis Data

Seluruh data dianalisis menggunakan analisis tematik kualitatif, dengan langkah-langkah: melakukan reduksi data, mengidentifikasi pola dan tema kompetensi, membandingkan hasil asesmen dengan profil tuntutan jabatan (*job competency profile*), lalu menarik interpretasi dalam konteks *person-job fit*. Triangulasi teknik digunakan untuk meningkatkan kredibilitas data, yaitu membandingkan hasil tes, wawancara, observasi, dan dokumen jabatan untuk memastikan konsistensi temuan

HASIL

Hasil asesmen psikologis terhadap kandidat B menunjukkan pola kemampuan kognitif yang menarik untuk dianalisis dalam konteks pekerjaan sales agroindustri. Ditemukan bahwa kandidat memiliki kemampuan analitis yang cukup baik, namun performa numeriknya berada di bawah rata-rata. Dalam konteks pekerjaan yang menuntut ketepatan pelaporan, evaluasi target, serta pemahaman data penjualan berbasis angka, keterbatasan kemampuan numerik ini dapat berdampak pada efektivitas kerja di lapangan. Diskusi ini mengindikasikan bahwa meskipun kandidat mampu memahami informasi secara konseptual, ia mungkin menghadapi tantangan dalam tugas yang menuntut akurasi dan kecepatan perhitungan, seperti rekonsiliasi data penjualan atau perhitungan estimasi permintaan wilayah.

Dari sisi kepribadian, profil kandidat menunjukkan kecenderungan untuk berhati-hati dalam pengambilan keputusan dan memilih pendekatan yang aman dalam berinteraksi. Pada satu sisi, gaya ini dapat mendukung stabilitas emosional dalam pekerjaan, terutama ketika harus menghadapi dinamika pelanggan dan tekanan target penjualan. Namun, pada sisi lain, kecenderungan untuk menghindari risiko dan menunjukkan tingkat inisiatif yang rendah dapat menjadi hambatan dalam posisi KPD yang membutuhkan dorongan internal kuat, kemampuan memimpin, dan ketegasan dalam membuat keputusan cepat di kondisi pasar yang tidak pasti. Diskusi ini menegaskan bahwa dinamika kepribadian kandidat cenderung lebih selaras dengan peran administratif daripada peran koordinatif yang strategis.

Aspek sikap kerja kandidat juga menonjol dalam hasil penelitian. Pola kerja yang cenderung lambat dan tidak konsisten tampak dari hasil tes kecepatan dan ketahanan kerja. Temuan ini memberi implikasi bahwa kandidat mungkin menghadapi hambatan dalam pekerjaan yang memerlukan ritme cepat dengan mobilitas tinggi, terutama karena peran sales agroindustri mengharuskan respons cepat terhadap kebutuhan distributor, permintaan pasar, dan perubahan harga. Konsistensi dalam ritme kerja diperlukan dalam peran ini, terutama untuk mengelola kunjungan lapangan, survei pasar, dan koordinasi tim. Dengan demikian, pola kerja yang kurang stabil dapat menghambat efektivitas pelaksanaan tugas harian.

Dimensi hubungan interpersonal juga memberikan warna tersendiri dalam diskusi hasil penelitian. Kandidat cenderung lebih selektif dalam membangun relasi dan kurang nyaman dalam situasi sosial yang menuntut inisiatif interpersonal tinggi. Di dalam pekerjaan sales agroindustri, kemampuan berinteraksi, membangun jejaring, dan mengelola hubungan dengan mitra menjadi faktor krusial untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan memperluas pasar. Sensitivitas interpersonal yang rendah dan preferensi untuk tidak terlibat terlalu jauh dalam dinamika sosial dapat membuat kandidat kesulitan dalam membangun koneksi kuat dengan berbagai pihak, terutama dalam lingkungan yang membutuhkan pendekatan personal seperti relasi dengan petani dan agen distribusi.

Dari aspek motivasional, hasil asesmen memperlihatkan bahwa kandidat menunjukkan tingkat dorongan berprestasi yang relatif rendah. Dalam peran KPD, motivasi berprestasi sangat berpengaruh terhadap daya juang mencapai target, terutama target penjualan yang biasanya bersifat kompetitif dan berfluktuasi. Kandidat dengan motivasi rendah mungkin kurang terdorong untuk melakukan inisiatif tambahan, melakukan pendekatan pasar yang agresif, atau memimpin tim dalam situasi tekanan tinggi. Diskusi ini menyoroti risiko ketidaksesuaian fungsi motivasional dengan tuntutan pekerjaan yang memerlukan ketahanan, inovasi dalam strategi, serta kemampuan menjaga performa dalam jangka panjang.

Aspek pengambilan keputusan kandidat juga menjadi temuan penting dalam penelitian. Kandidat tampak lebih nyaman berada dalam struktur kerja yang jelas dan instruksi yang rinci, sementara posisi KPD menuntut individu mampu mengambil keputusan cepat dalam situasi yang berubah dan terkadang ambigu. Ketergantungan pada arahan dapat menjadi hambatan dalam peran yang membutuhkan fleksibilitas operasional, terutama karena kegiatan lapangan di agroindustri sering memerlukan adaptasi situasional dan kemampuan improvisasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa pola kognitif dan preferensi kerja kandidat mungkin lebih cocok untuk pekerjaan dengan struktur tetap dibanding pekerjaan dengan dinamika harian yang tinggi.

Terakhir, dalam tinjauan keseluruhan profil psikologis, tampak bahwa kandidat memiliki potensi pada aspek-aspek tertentu seperti kemampuan memahami instruksi dan stabilitas emosional, namun terdapat keterbatasan signifikan pada elemen-elemen kunci jabatan KPD seperti interpersonal skill, motivasi, kecepatan kerja, serta aspek numerik. Diskusi ini memberikan pemahaman mendalam bahwa potensi kandidat mungkin lebih optimal jika ditempatkan pada posisi yang bersifat administratif atau teknis yang tidak memerlukan interaksi sosial intensif dan tekanan target tinggi. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya asesmen psikologis sebagai alat untuk mengidentifikasi kecocokan kandidat secara lebih akurat terhadap karakteristik jabatan yang spesifik dan berisiko tinggi terhadap performa.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi inti kandidat pada beberapa aspek tidak selaras dengan tuntutan jabatan Koordinator Penjualan Daerah (KPD). Temuan ini dapat dianalisis melalui kerangka kompetensi (Spencer & Spencer, 1993), yang membagi kompetensi menjadi aspek motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Jabatan KPD membutuhkan kompetensi diferensiasi seperti *achievement orientation*, *initiative*, *team leadership*, serta *impact and influence*. Namun, asesmen menunjukkan bahwa kandidat memiliki motivasi berprestasi yang rendah, kecepatan kerja yang tidak stabil, serta kecenderungan menghindari konflik, yang mencerminkan kelemahan pada aspek motif dan sifat. Hal ini sejalan dengan temuan Sahrah (2019), yang menegaskan bahwa kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja dan efektivitas kerja pegawai di berbagai sektor.

Berdasarkan teori Spencer, kompetensi motif dan sifat adalah kompetensi terdalam dan paling sulit dikembangkan dalam jangka pendek. Temuan asesmen menunjukkan bahwa kompetensi seperti *initiative* dan *achievement orientation* berada di tingkat rendah, yang berarti kandidat sulit menunjukkan ketahanan dalam menghadapi tekanan target. Hal ini diperkuat oleh penelitian Putranto & Sari (2020), yang menemukan bahwa motif berprestasi adalah prediktor signifikan terhadap performa jabatan yang menuntut target tinggi, termasuk bidang pemasaran dan sales.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa profil kemampuan kognitif, sikap kerja, dan kepribadian kandidat memainkan peran penting dalam memprediksi kesiapannya menjalankan fungsi strategis dalam jabatan Koordinator Penjualan Daerah. Temuan mengenai kemampuan kognitif, khususnya kekuatan kandidat dalam aspek daya tangkap dan analisis, menggambarkan kapasitas pemrosesan informasi yang baik. Namun kelemahan pada kemampuan numerik memberikan indikasi tantangan dalam menghadapi tugas administratif dan perhitungan teknis yang menjadi bagian dari hampir semua pekerjaan sales modern. Penelitian terbaru Hambrick et al. (2024) menegaskan bahwa kemampuan numerik memiliki kontribusi signifikan dalam pengambilan keputusan berbasis data, terutama pada pekerjaan yang menuntut ketepatan laporan, estimasi permintaan, dan analisis

distribusi (Hambrick et al., 2024). Dengan demikian, profil kognitif kandidat memberikan gambaran bahwa meskipun terdapat potensi intelektual, terdapat aspek kognitif tertentu yang memerlukan penguatan agar efisien menjalankan fungsi koordinatif dalam operasi pemasaran.

Aspek kepribadian kandidat, seperti kecenderungan selektif dalam relasi sosial, sensitivitas interpersonal yang rendah, dan kecenderungan menghindari konflik, berkaitan erat dengan kompetensi *relationship building*, *influencing*, dan *interpersonal understanding* pada model Spencer (1983). Jabatan KPD menuntut kemampuan membangun hubungan intensif dengan distributor dan pelanggan. Keterbatasan ini sesuai dengan hasil penelitian Arifin & Razaq (2021) yang menyimpulkan bahwa kompetensi interpersonal adalah faktor utama dalam efektivitas tenaga penjualan di sektor agribisnis.

Dari sisi kemampuan kognitif, kemampuan analitis kandidat cukup baik namun kemampuan numeriknya lemah. Dalam teori kompetensi Spencer (1983), kemampuan kognitif berada di level skill dan knowledge yang merupakan kompetensi permukaan (*surface competence*). Kompetensi jenis ini masih dapat dikembangkan melalui pelatihan. Penelitian Yusrizal & Fadilah (2022) dalam konteks sales industri pupuk menunjukkan bahwa kemampuan numerik sangat penting dalam pelaporan, proyeksi penjualan, dan evaluasi target.

Selain itu, kemampuan kepemimpinan kandidat belum terlihat kuat, ditunjukkan dengan kecenderungan pasif dan ketergantungan pada arahan. Dalam kerangka Spencer, ini mencerminkan rendahnya kompetensi *team leadership* dan *developing others*. Jabatan KPD membutuhkan kemampuan mengarahkan tim lapangan, mengambil keputusan cepat, serta memotivasi anggota tim dalam situasi tekanan. Studi Sukoco & Prasetyo (2021) menemukan bahwa kompetensi kepemimpinan berperan besar dalam efektivitas kerja pada jabatan koordinatif, termasuk sektor pemasaran agrikultur.

Aspek sikap kerja yang ditemukan melalui tes Kraepelin dan Papikostik juga menunjukkan dinamika psikologis yang krusial dalam lingkungan kerja yang berorientasi target seperti penjualan agroindustri. Sikap kerja yang lambat dan motivasi berprestasi yang rendah dapat mengindikasikan tingkat drive internal yang belum optimal. Penelitian oleh Bakker & Demerouti (2017) dalam kerangka Job Demands–Resources Model menunjukkan bahwa motivasi berprestasi merupakan salah satu personal resource yang berhubungan langsung dengan performa dan ketahanan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan (van Veldhoven et al., 2017). Sales adalah pekerjaan dengan dinamika permintaan yang fluktuatif, tekanan target yang konstan, serta kebutuhan respons cepat terhadap perubahan pasar. Ketika individu memiliki dorongan prestasi yang rendah, maka kemampuan mempertahankan intensitas performa dan ketahanan emosional dalam situasi menekan dapat terganggu. Dalam konteks ini, rendahnya kecepatan dan motivasi kandidat menjadi indikator yang relevan untuk menilai kesiapan menghadapi pekerjaan lapangan.

Dimensi kepribadian kandidat memberikan gambaran yang lebih kompleks mengenai kemungkinan tantangan interpersonal dalam jabatan penjualan. Jabatan KPD membutuhkan kemampuan negosiasi, persuasi, serta pembentukan relasi yang luas dengan stakeholder seperti distributor, kios pertanian, dan petani. Penelitian meta-analisis oleh Barrick, Mount, & Li (2013) menunjukkan bahwa extraversion dan emotional stability memiliki kontribusi besar terhadap performa di pekerjaan dengan interaksi sosial intensif (Cappelli & Keller, 2014). Kandidat dalam penelitian ini menunjukkan kecenderungan selektif dalam bersosialisasi, sensitivitas interpersonal yang rendah, serta kecenderungan menghindari konflik. Kombinasi ini dapat menimbulkan hambatan

dalam aktivitas supervisi tim, komunikasi lintas wilayah, dan strategi persuasi pelanggan yang menjadi inti peran sales agroindustri. Dengan demikian, profil kepribadian yang muncul bukan hanya persoalan “cocok atau tidak cocok,” tetapi mencerminkan pola-pola perilaku yang memiliki implikasi langsung terhadap efektivitas operasional.

Motivasi kandidat yang rendah dapat menghambat efektivitas jabatan yang menuntut intensitas kerja tinggi. Penelitian oleh Abdullah & Rochmah (2020) membuktikan bahwa motivasi berprestasi berkontribusi langsung terhadap performa sales dan pencapaian target. Rendahnya dorongan internal kandidat menunjukkan risiko tidak tercapainya target penjualan wilayah dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, berdasarkan teori Spencer dan penelitian terdahulu, profil kandidat menunjukkan bahwa beberapa kompetensi inti untuk jabatan KPD berada di bawah standar yang dibutuhkan. Kelemahan pada kompetensi diferensiasi seperti *achievement orientation*, *initiative*, *interpersonal understanding*, dan *leadership* menunjukkan bahwa kandidat memiliki potensi lebih kuat untuk jabatan yang bersifat administratif atau teknis. Hal ini konsisten dengan temuan penelitian Azizah & Wahyudi (2023), yang menyatakan bahwa kesenjangan kompetensi dapat menyebabkan rendahnya performa dan tingginya risiko *turnover* pada jabatan pemasaran.

Di sisi lain, penggunaan asesmen psikologis yang komprehensif dalam penelitian ini memberikan ilustrasi mengenai bagaimana multi-metode asesmen dapat mengungkap pola kemampuan dan perilaku yang tidak tampak melalui wawancara konvensional. Studi Kückelhaus et al. (2022) menunjukkan bahwa asesmen multi-metode, terutama yang memadukan tes objektif, wawancara berbasis perilaku, dan observasi, mampu meningkatkan akurasi prediksi performa hingga dua kali lipat dibanding penggunaan satu metode saja (Kückelhaus et al., 2022). Hal ini tercermin dalam kasus ini, di mana wawancara user menilai kandidat memiliki pengalaman teknis yang memadai, tetapi asesmen psikologis memberikan gambaran yang lebih kaya mengenai dinamika motivasional, keterbatasan interpersonal, dan respons terhadap tekanan kerja.

Konteks industri agroindustri juga memberikan dimensi tambahan bagi interpretasi hasil asesmen. Pekerjaan sales dalam sektor ini melibatkan kompleksitas yang lebih tinggi dibanding sektor retail umum karena memerlukan pemahaman teknis mengenai varietas tanaman, formulasi produk, musim tanam, serta pola distribusi pertanian. Penelitian menunjukkan bahwa tenaga penjualan di industri pertanian membutuhkan kombinasi unik antara keahlian teknis dan kecerdasan sosial untuk menangani kebutuhan petani dan distributor secara efektif (Nugroho, 2021). Dalam konteks itu, kelemahan pada kemampuan interpersonal dan kepemimpinan menjadi temuan signifikan yang berdampak pada kelancaran operasional wilayah.

Lebih lanjut, penelitian ini memberikan implikasi metodologis bagi praktik asesmen di organisasi. Temuan menunjukkan bahwa asesmen proyektif dan objektif perlu digunakan sebagai pelengkap, bukan sebagai dasar tunggal pengambilan keputusan. Studi Woods (2024) menyarankan bahwa penggunaan kombinasi inventori kepribadian objektif dengan wawancara terstruktur dapat meningkatkan validitas keputusan seleksi, sementara tes proyektif berperan dalam mengungkap dinamika afektif yang mungkin tidak muncul dalam konteks formal (Woods & Patterson, 2024). Hal ini tercermin dalam studi ini, di mana tes proyektif membantu mengidentifikasi kecenderungan emosional kandidat yang relevan untuk peran KPD.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan seleksi jabatan sales agroindustri tidak hanya ditentukan oleh pengalaman teknis, tetapi sangat dipengaruhi oleh kombinasi kemampuan kognitif, dinamika emosional, karakteristik kepribadian, serta motivasi internal.

Asesmen psikologis menjadi alat penting untuk memahami aspek-aspek tersebut secara mendalam, sehingga organisasi dapat mengambil keputusan seleksi yang lebih akurat dan berorientasi jangka panjang. Temuan juga menegaskan perlunya organisasi menerapkan pendekatan pengembangan terstruktur bagi kandidat yang memiliki potensi dasar tetapi masih memerlukan penguatan kompetensi kritis

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan asesmen psikologis multi-metode merupakan pendekatan yang efektif untuk mengevaluasi kesesuaian kompetensi kandidat dengan tuntutan jabatan Koordinator Penjualan Daerah (KPD) di sektor agroindustri. Hasil asesmen mengungkap bahwa kandidat memiliki kekuatan pada aspek kemampuan analitis dan stabilitas emosional, namun menunjukkan kelemahan signifikan pada kemampuan numerik, kecepatan kerja, motivasi berprestasi, keterampilan interpersonal, dan pengambilan keputusan mandiri. Aspek-aspek ini merupakan kompetensi inti yang sangat diperlukan dalam jabatan KPD, terutama mengingat sifat pekerjaan yang berorientasi target, membutuhkan mobilitas tinggi, serta menuntut kemampuan membangun hubungan dengan berbagai pihak.

Berdasarkan analisis teori kompetensi Spencer & Spencer serta penelitian pendukung lainnya, temuan ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara profil psikologis kandidat dan tuntutan jabatan. Kesenjangan kompetensi terutama terlihat pada kompetensi diferensiasi seperti achievement orientation, initiative, interpersonal understanding, dan leadership, yang sulit dikembangkan dalam jangka pendek. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya asesmen psikologis multi-instrumen tidak hanya sebagai alat seleksi, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan strategis terkait penempatan dan pengembangan SDM di industri agroindustri.

Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak partisipan agar temuan lebih generalizable, serta menggabungkan pendekatan kuantitatif untuk menguji validitas prediktif kompetensi terhadap kinerja jabatan KPD. Selain itu, studi lanjutan dapat mengeksplorasi secara lebih mendalam peran faktor kontekstual seperti budaya organisasi, karakteristik wilayah pemasaran, dan gaya kepemimpinan atasan, serta menguji efektivitas program pengembangan kompetensi seperti pelatihan numerik, interpersonal, dan motivasi berprestasi untuk melihat sejauh mana aspek-aspek tersebut dapat ditingkatkan dan berdampak pada performa kerja di sektor agroindustri.

DAFTAR PUSTAKA

- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Clarke, S. (2010). An integrative model of safety climate: Linking psychological climate and work attitudes to individual safety outcomes using meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 553–578. <https://doi.org/10.1348/096317909X45212>
- Divarani, I. 'Aisya, & Puspitadewi, N. W. S. (2025). Analisis Literatur tentang Penerapan Psikologi Industri dan Organisasi dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi di PT. Telkom Indonesia. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 5(3), 2185–2194. <https://doi.org/10.54082/jupin.1556>
- Garaika, G., Margahana, H., & Purwanto, P. (2019). PERAN SELEKSI (SELECTION) TENAGA KERJA YANG TEPAT TERHADAP TERCAPAINYA TUJUAN ORGANISASI. *Jurnal AKTUAL*, 17(2), 133–141. <https://doi.org/10.47232/aktual.v17i2.42>

- Jannah, R. (2025). *PERAN CUSTOMER ORIENTATION, SALES TRAINING EFFECTIVENESS DAN ADAPTIVE SELLING TERHADAP SALES PERSON PERFORMANCE MELALUI PERAN MEDIASI DARI SALESPERSON ENERGIZING RELATIONSHIP*. Universitas Islam Sultan Agung.
- Kückelhaus, B. P., Titze, J. L., & Blickle, G. (2022). Improving assessment center criterion validity for salesperson selection: a socioanalytic approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 42(3), 209–224. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2037436>
- Mangundjaya, W. L., Nurdiana, E., Hamidah, N., & Fithriyani, R. (2024). Pendekatan Psikologis Dalam Proses Rekrutmen Dan Seleksi. *Jurnal Pengabdian Sosial*, 1(8), 845–849. <https://doi.org/10.59837/atd07w24>
- Nugroho, A. D. (2021). Agricultural market information in developing countries: A literature review. *Agricultural Economics (Czech Republic)*, 67(11), 468–477. <https://doi.org/10.17221/129/2021-AGRICECON>
- Nurhadi, A. (2023). *Strategi Pemasaran (Marketing Strategy)*.
- Rahadi, D. R., Susilowati, E., & Faris, M. (2021). *KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA*. CV Lentera Ilmu Madani. https://www.researchgate.net/publication/354521794_KOMPETENSI_SUMBER_DAYA_MANUSIA
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2019). Meta-Analysis of the Validity of General Mental Ability for Five Performance Criteria: Hunter and Hunter (1984) Revisited. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02227>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychology Bulletin*, 124(2), 262–274.
- Siburian, F. D. P. (2017). *Hubungan Analisis Jabatan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang*. Universitas Brawijaya.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work Models for Superior Performance*. New York - References - Scientific Research Publishing. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1936029>
- van Veldhoven, M., Van den Broeck, A., Daniels, K., Bakker, A. B., Tavares, S. M., & Ogbonnaya, C. (2017). Why, When, and for Whom are Job Resources Beneficial? *Applied Psychology*. 66(2). 353–356. <https://doi.org/10.1111/apps.12097> 11
- Woods, S. A., & Patterson, F. (2024). A critical review of the use of cognitive ability testing for selection into graduate and higher professional occupations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(1), 253–272. <https://doi.org/10.1111/joop.12470>
- Zakky, M. W. (2025). *PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA, KESEHATAN MENTAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP LOYALITAS MITRA KERJA DRIVER SHOPEEFOOD DI KOTA MALANG DENGAN WORK LIFE BALANCE SEBAGAI VARIABEL MEDIASI*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

