

## SEJARAH ASSESSMENT CENTRE

Salah satu kesulitan dalam menyeleksi seorang manajer ialah penilaian atas kemampuan untuk bereaksi terhadap situasi tertentu. Model manajemen yang berbeda akan mencapai hasil yang baik dalam situasi yang berbeda pula. Sebenarnya, pengembangan "Model Kontigensi dari Kepemimpinan" dikembangkan berlandaskan premis bahwa tidak ada suatu kepemimpinan dapat berhasil dalam semua situasi, dan bahwa motivasi dan kemampuan pemimpin untuk melaksanakan pengawasan dan mempengaruhi suatu situasi menentukan efektivitas kepemimpinan. Walaupun kepemimpinan dan manajemen bukanlah fenomena yang identik, telah diketahui bahwa efektivitas manajerial dipengaruhi oleh suatu kepemimpinannya dalam pelaksanaan tugas-tugas manajerial.

Pegawai spesialis teknis lebih berorientasi pada hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan yang langsung berhubungan dengan isi dari pekerjaan ('work content') dan area fungsional dari bisnis seperti pemasaran, finansial, serta riset dan pengembangan. Terbalik dari tenaga spesialis yang berorientasi teknis, orang yang berorientasi manajerial memandang diri mereka memiliki kombinasi dari kemampuan dalam tiga bidang, antara lain: (1) analisis, (2) interpersonal, dan (3) emosional.

Kemampuan analisis didefinisikan sebagai "kemampuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan memecahkan persoalan dalam kondisi kekurangan informasi dan ketidakpastian. Keahlian interpersonal dapat dipandang sebagai "kemampuan untuk secara efektif untuk mempengaruhi orang lain, memimpin, memsupervisi, memotivasi, mengkomunikasikan, menyelesaikan konflik, dan memonitor performans kerja." Kompetensi emosional didefinisikan sebagai "kemampuan untuk mengembang tanggung jawab yang besar, dan kemampuan untuk menjalankan kekuasaan tanpa beban atau rasa malu." Jadi jelaslah, bahwa keahlian yang diperlukan oleh tenaga spesialis profesional, manajer, dan jenis pekerja lainnya tidaklah sama.

### Sejarah Assessment Center

Sejarah penggunaan *assessment center* sebagai salah satu metode pengukuran untuk tujuan seleksi perekrutan bermula sejak tahun 1920-an hingga 1940-an. Awalnya dikembangkan dan digunakan oleh pihak militer untuk tujuan seleksi perwira, memang tidak dapat disangkal, sejarah membuktikan bahwa dunia militer selalu lebih maju selangkah daripada dunia industri untuk urusan pengaplikasi ilmu psikologi. Disaat pihak militer negara-negara Eropa lainnya dan Amerika Serikat sedang tergila-gila menggunakan dan mengembangkan metode *paper and pencil*

*test* (pengukuran psikologis berbasis kertas, pena dan pensil) untuk tujuan seleksi, ilmuwan psikologi militer Jerman justru berpikir sebaliknya; bahwa pendekatan “*paper-and-pencil test*” hanya melihat kandidat dengan cara yang terlalu parsial, tidak menyeluruh dan tidak alami; sementara, mereka memilih untuk mengamati perilaku kandidat dalam situasi yang kompleks untuk mendapatkan gambaran ‘holistik’ tentang kandidat. Mereka lebih menekankan ‘kealamian’ dan prinsip-prinsip pengukuran ‘gestalt’, menggunakan lebih dari satu teknik pengukuran dengan beberapa simulasi pekerjaan yang kompleks sebagai instrumen pengukuran, mereka juga menggunakan sekelompok assessor sebagai pengamat dan penilai dalam kegiatan tersebut, yang terdiri dari ilmuwan psikologi dan dokter. Saya berani bertaruh bahwa sistem seleksi dengan menggunakan metode inilah yang menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keunggulan militer Jerman di perang dunia I.

Selanjutnya pada periode 1942 hingga perang dunia ke II, Sir Andrew Thorne, salah seorang pejabat militer Inggris mengamati sistem seleksi militer Jerman dan mempelajarinya. Sehingga, setelah itu WSOB (*War Office Selection Board*) yang merupakan dewan penyeleksian militer Inggris kemudian mengadopsi sistem seleksi militer Jerman untuk menggantikan sistem seleksi lama yang dinilai sudah tidak efektif untuk menyeleksi perwira yang akan bertugas di Perang Dunia ke II, Inggris menggunakan wawancara psikologis, tes tertulis, simulasi individual dan kelompok dalam *assessment center*-nya, menggunakan tim assessor yang terdiri dari psikiater dan ilmuwan psikologi yang bertanggungjawab langsung kepada pejabat senior yang nantinya akan membuat keputusan final mengenai perekrutan. Selanjutnya sistem seleksi ini kemudian disebarkan dan diadopsi oleh militer Kanada dan Australia dengan sedikit modifikasi dari sistem yang telah dikembangkan dan digunakan sebelumnya di Inggris. Perkembangan selanjutnya, tidak beberapa lama setelah perang dunia ke II pada tahun 1948, militer Amerika mengembangkan penggunaan metode *assessment center* dalam proses seleksi agen intelijennya.

Sementara itu, BCSC yang merupakan komisi pelayanan publik Inggris menjadi pionir dalam penggunaan *assessment center* di area non-militer pada tahun 1945. Mereka menggunakan *assessment center* untuk tujuan menyeleksi karyawan baru, menggunakan proses penyeleksian bertingkat; tes tertulis dan wawancara penyaringan, di ikuti dengan 2-3 hari *assessment*, dan diakhiri dengan wawancara dan keputusan oleh Dewan Seleksi Final (FSB – *Final Selection Board*).

Adaptasi pertama kali metode *assessment center* di dunia industri dilakukan oleh AT&T (Michigan Bell Company/Bell Telephone) pada tahun 1956 hingga 1965 dalam proses penelitian pengembangan manajemen. Penelitian longitudinal ini merupakan penelitian mengenai pengembangan karir manajerial terbesar yang paling lama dan komprehensif yang pernah dilakukan. Tujuannya adalah berusaha untuk memahami karakter apa saja (kognitif, motivasi atau sikap) yang penting bagi kemajuan karir

karyawan-karyawan muda yang bekerja di sistem perusahaan Bell, dari posisi awal mereka pada saat mereka bergabung dengan perusahaan hingga ke tingkat manajemen madya hingga manajemen senior. Penelitian ini dirancang dan dipimpin oleh Douglas Bray. Sebanyak 422 orang manajer berpartisipasi dalam penelitian ini, 274 dari mereka berlatar belakang kuliah dan 148 sisanya tidak mengenyam bangku perkuliahan. Pada tahun 1965, 174 orang karyawan berlatar belakang pendidikan tinggi dan 145 non kuliah dari subjek penelitian masih aktif bekerja. Setiap tahun, dari tahun 1956 hingga tahun 1965 dilakukan pengambilan data dari karyawan Bell lainnya (cont. wawancara dari rekan kerja, supervisor, dan atasan langsung), data juga dikumpulkan dari subjek penelitian (cont. *competencies based Interview, in-basket, leaderless group discussion, business game*, kuisisioner sikap dan harapan, TAT dan autobiografi). Proses *assessment center* dalam penelitian ini menggunakan tim assessor yang terdiri dari para profesional (ahli psikologi I/O), yang memiliki keahlian spesialis dalam setiap teknik pengukurannya. Hasil penelitian yang dilaporkan pada tahun 1965 adalah peta perkembangan karir manajerial dari 125 orang manajer berpendidikan tinggi dan 144 manajer non kuliah yang mengikuti program penelitian dari awal, data melingkupi level manajerial yang dicapai dan gaji yang mereka terima pada saat itu, namun sayang hasil penelitian ini tidak diaplikasikan secara operasional di perusahaan Bell.

Masih masih pada dekade yang sama, pengaplikasian *assessment center* yang pertama kali juga dilakukan oleh AT&T pada tahun 1958 untuk menyeleksi supervisor lini pertama, tim assessor bukan lagi terdiri dari para ahli psikologi, namun para manajer perusahaan tersebut yang sebelumnya telah mendapatkan pelatihan yang intensif. *Assessment* dilakukan dengan cara mempertahankan tes kognitif dan menghilangkan tes motivasional dan kepribadian, dan simulasi perilaku memainkan peranan yang lebih besar dalam proses pengukuran. Program *assessment* fokus pada konsep 'perilaku memprediksi perilaku', menggunakan proses penilaian dan konsensus yang terstandarisasi.

Selanjutnya pada dekade 1960-an, metode *assessment center* berkembang dengan lambat dan diadopsi oleh beberapa perusahaan besar seperti IBM, Sears, Standard Oil, General Electric dan J.C. Penney. Berkembangnya metode ini ditengarai kegiatan sharing informal mengenai metode dan hasil *assessment center* oleh karyawan AT&T dengan karyawan perusahaan lain. Pada tahun 1969 tercatat 12 organisasi telah menggunakan metode *assessment center*, mirip dengan model yang dikembangkan pada AT&T, termasuk komponen penelitiannya juga.

Pada tahun 1970-an, metode *assessment center* tersebar luas secara masif hingga lebih dari 1000 perusahaan menggunakan metode ini untuk tujuan seleksi, promosi dan perencanaan pengembangan SDM. Sehingga model *assessment center* yang digunakan di Amerika secara internasional menyebar ke negara-negara lain, termasuk ke negara

tercinta kita ini. Sementara itu, di Indonesia perusahaan nasional pertama yang menjadi pionir pengguna metode *assessment center* adalah PT. TELKOM (Persero). Sejak tahun 1988, PT. TELKOM sudah mengembangkan dan menggunakan metode *assessment center* untuk tujuan seleksi, promosi dan rencana pengembangan SDM.

Bercermin dari sejarah perang dunia pertama dan kedua serta penelitian perkembangan karir manajemen di Michigan Bell Company, pantaslah kiranya jika metode ini dipercaya mampu memprediksi kinerja individu untuk jabatan tertentu di masa depan.

(<http://airkonsultan.blogspot.com/2011/04/sejarah-assessment-center.html>)

### **Perjalanan *Assessment Center* di Indonesia**

Berawal dari ketidakjelasan aturan sistem kaderisasi yang ada di lingkungan kerja PERUMTEL serta didorong oleh perkembangan zaman yang menuntut kualitas sumber daya manusia yang lebih baik lagi, maka pada tahun 1983 **Fadjar Bastaman** yang saat itu menjabat sebagai Kepala Bagian Psikologi Telekomunikasi dipanggil oleh Dirut Telkom, Bapak **Willy Munandir**. Sebagai pimpinan tertinggi di Telkom, Bapak Willy Munandir meminta Bapak Fadjar Bastaman untuk merekomendasikan kandidat untuk Kawitel di lingkungan Telkom. Pada saat itu, *tools* yang digunakan untuk seleksi masih terbatas tools psikometri yang laporannya menceritakan aspek inteligensi, emosionalitas, dan sosialibilitas. Dirut meminta Fadjar Bastaman untuk menceritakan secara spesifik perbedaan antara kandidat satu dengan kandidat yang lain. Tentu saja karena tools yang digunakan adalah *tools* psikometri, maka yang diceritakan itu lebih banyak hal-hal yang menggambarkan personal karakter.

Fadjar Bastaman bertekad mencari cara agar dapat menjelaskan kandidat secara objektif dan akurat. Dengan segala sumber dayanya, Fadjar Bastaman bergerak untuk mencari dan memberikan jalan keluar yang dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis. Berpuluh literatur telah dibaca dan dipelajari oleh Fadjar Bastaman, sampai akhirnya Fajar Bastaman meminta untuk dibelikan buku ***Encyclopedia of Psychiatry, Neurology & Psychology***. Menanggapi permintaan Fajar Bastaman, tanpa banyak pertimbangan, Dirut langsung setuju untuk membelikan buku tersebut.

**Eureka**, lembar demi lembar dipelajari Fajar Bastaman terutama pada bab Psikologi. Fajar Bastaman tertarik pada kata "**Assessment Center**" karena pada halaman tersebut tertulis "*job related*". Dalam hati Fajar Bastaman terbersit, "Mungkin ini yang saya cari!". Dalam bab lain pun disebutkan 9 tokoh Psikolog yang mempelajari *Assessment Center*. Fadjar Bastaman semakin tertarik untuk mempelajari lebih jauh sampai akhirnya membulatkan tekad untuk menyampaikan gagasan ini kepada Dirut, yaitu Bapak Willy Munandir. Ada metode yang tepat untuk manajemen Telkom untuk menetapkan dan memilih kandidat yang tepat menduduki suatu posisi. Gagasan ini tentu tidak begitu saja diterima.

Fadjar Bastaman pun diminta untuk menuangkannya dalam suatu proposal, maka dibuatlah proposal ini pada tahun 1986. Namun, proposal tersebut tak kunjung mendapat tanggapan. Sampai akhirnya setelah tersimpan hampir 2 tahun, maka tahun 1987 barulah proposal tersebut disetujui oleh direksi dan program masuk dalam RKAP pada tahun 1988. Tantangan masih harus dihadapi, perjuangan belum berakhir. Setelah dimasukkan dalam program RKAP pada tahun 1988, tidak berarti realisasi proposal tersebut berjalan mulus.

Tahun 1988, masuk direksi baru dengan gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu Bapak **Cacuk Sudarjanto**. Gerakan pertama yang dilakukan oleh Cacuk Sudarjanto sebagai direktur utama pada saat itu adalah mengumpulkan seluruh manajer, kawitel, juga pejabat struktural yang ada di PT. Telkom dan diminta untuk membuat paper program masing-masing. Semangat dan harapan bangkit kembali. Fadjar Bastaman pun mencoba mengajukan kembali proposal *Assessment Center* yang pernah tertunda. Dalam konsinyir yang dilakukan dalam Divlat Telkom, Dirut meminta semua *paper* yang telah dibuat sebagai program unit dipresentasikan di hadapan direksi, sekjen, dan dirjen di lingkungan departemen **Parpostel**. Bapak Cacuk Sudarjanto pun antusias mendengarkan paparan Fadjar Bastaman. Pada waktu penutupan, semua peserta konsinyir berkumpul. Kemudian Dirut Bapak Cacuk Sudarjanto menyebut nama Fadjar Bastaman. Pada saat itu juga, Dirut langsung menginstruksikan untuk melaksanakan gagasan tentang metode *Assessment Center* yang diajukan oleh Fadjar Bastaman.

Dukungan penuh dari *top management* Telkom waktu itu memudahkan proses belajar dan pendalaman tentang *Assessment Center*. Kurangnya informasi dan pengetahuan tidaklah menghambat gerakan mereka. Negara-negara maju yang sudah lebih dulu menggunakan teknik dan cara-cara yang metodis dalam sistem pengkaderan, akhirnya menjadi acuan. Studi literatur dan forum diskusi selalu dilakukan guna mencari dan meramu semua informasi sehingga pemahamannya utuh mengenai konsep *Assessment Center*. Fadjar Bastaman dan tim pun melakukan studi banding ke Jerman (SIEMENS), Belanda (BDP), Amerika (DDI PITBURS, AT & T), dan Singapura. Roger Gill yang disertasinya banyak mengupas tentang *Assessment Center*, khususnya *In Tray Simulation*, banyak berjasa memperkenalkan *Assessment Center* di Indonesia, khususnya di Telkom. Pada saat itu, tim Telkom yang hanya memiliki beberapa psikolog, akhirnya menggandeng tim psikologi TNI AD di bawah kepemimpinan Brigjen. Soemarto. Menjelang akhir tahun 1990, perjuangan tersebut mulai tertata dan terwujud setahap demi setahap, persiapan pun dirancang sematang mungkin. Pola hubungan dan kerja sama yang erat antara Telkom dan Psi AD, kian terasa ketika tim terlibat penuh dalam persiapan implementasi metode tersebut. Mulai dari *Assessor Training*, *TOT Assessor Training*, sampai dengan uji coba dan uji kaji materi selalu dilakukan secara bersama-sama. Hubungan kerja yang sifatnya informal dengan tetap

menjaga sikap profesional, membuat suasana menjadi semakin kondusif dan dinamis. Kolaborasi ini sekaligus menjadi ajang bersama Telkom, Dinas Psikologi AD, dan Sesko TNI AD dalam menajamkan keahlian bidang *Assessment Center*.

Tanggal 10 November 1990, Dirut Telkom, Bapak Cacuk Sudarjanto meresmikan gedung *Assessment Center*. Telkom merupakan instansi pertama yang mencetuskan dan menerapkan metode *Assessment Center* di Indonesia. Telkom juga memprakarsai untuk melaksanakan seminar *Assessment Center* yang pertama dengan mengundang **Douglas Bray** pada tahun 1995 dan **Bill Byham** pada tahun 1997. Fajar Bastaman tampil di beberapa seminar, antara lain sebagai pembicara dalam seminar *Assessment Center* di Singapura, sebagai pembicara di kongres internasional lainnya, juga sebagai pembicara *Human Resources* di dalam negeri. Fajar Bastaman terus berkiprah dan mengarahkan timnya di Telkom untuk terus belajar dan mengasah kemampuan serta keahlian di bidang *Assessment Center*. Kegigihan dan konsistensinya yang menggagas pemikiran yang sangat bermanfaat dan berguna perkembangan ilmu dalam pengelolaan SDM. Tahun 1997 mengantarkan Fajar Bastaman mendapatkan penghargaan **Satya Lencana Wirakarya** dari Presiden Republik Indonesia sebagai perintis metode *Assessment Center* di Indonesia dan penghargaan serta prestasi di bidang *Assessment Center* juga diberikan oleh Menteri di bidang Parpostel.

Mulai tahun 1997 sampai 1998, mulai tumbuh dan bermunculan lembaga yang tergerak untuk menggunakan metode *Assessment Center* sebagai alat ukurnya. Di era ini pemanfaatan metode *Assessment Center* semakin terasa, lembaga-lembaga yang menaungkan *Assessment Center* sebagai alat ukurnya mulai menjamur. Untuk mengurangi adanya penyelewengan dalam penggunaan metode *Assessment Center* ini, sekitar tahun 2001 sampai 2002, sekelompok orang dari praktisi *Assessment Center*, akademisi, pengguna, dan juga pihak media massa sebagai pengamat secara besar merumuskan 3 layanan *Assessment Center* yang berlaku di Indonesia dengan tetap mengacu pada etika dalam menjalankan *Assessment Center* yang berlaku secara internasional. Fajar Bastaman tergerak untuk mendirikan suatu wadah tempat berkumpulnya individu dari berbagai profesi dan latar belakang yang memiliki kepedulian dalam memelihara dan mengembangkan inovasi di bidang *Assessment Center*.

Tanggal 10 Februari 2006, dibentuklah **Perkumpulan Assessment Center Indonesia (PASSTI)** yang diharapkan dapat mengedukasi para praktisi, user, dan juga masyarakat luas tentang *Assessment Center* yang bermartabat. Sebagai insan yang merintis metode *Assessment Center* di Indonesia, Fajar Bastaman memang selalu mengingatkan untuk selalu berhati-hati dalam mengimplementasikan metode ini karena rekomendasi yang dihasilkan bisa jadi mempengaruhi perjalanan karier atau menentukan nasib seorang karyawan dalam perusahaannya. Untuk itu,

semua praktisi hendaknya terus mengacu pada etika layanan dan terus menerus mengikuti perkembangan ilmu dan isu-isu SDM secara internasional.

[\(https://yuniemandalasari.wordpress.com/2015/03/13/mengenal-aci-assessment-center-indonesia-pt-telkom-indonesia/\)](https://yuniemandalasari.wordpress.com/2015/03/13/mengenal-aci-assessment-center-indonesia-pt-telkom-indonesia/)

## **Karakteristik Assessment Center**

Kebanyakan proses assessment center memiliki karakteristik sebagai berikut :

### **1. Penilaian dalam Kelompok.**

Pendekatan assessment center untuk memprediksi bakat manajemen berbeda dengan penilaian yang biasa dilakukan. Pendekatan itu dilakukan dalam kelompok-kelompok, dan biasanya dalam perusahaan penilaian dilakukan dalam kelompok dengan ukuran yang tetap (biasanya 6 atau 12 orang) untuk memungkinkannya dilakukan standarisasi aktivitas antar kelompok.

### **2. Penilaian oleh Kelompok**

Pemakaian sekelompok penilai merupakan hal yang umum dalam assessment center. Staf assessment center biasanya bertindak sebagai satu kelompok dalam mengevaluasi informasi yang dihasilkan proses ini dan menetapkan kerangka untuk laporan hasil yang dicapai oleh tiap peserta (*assessee*).

### **3. Pemakaian berbagai teknik pengukuran terutama ditekankan pada latihan situasional**

Berbagai metode yang digunakan dalam pusat penilaian manajemen antara mencakup:

- Objective Tests : untuk mengukur kemampuan mental, pengetahuan keahlian, bakat, minat, nilai, dan karakteristik kepribadian.
- Projective Test : dilaksanakan secara perorangan, oleh sebuah panel wawancara, atau suatu seri dari dua atau lebih wawancara
- Wawancara : dalam aplikasi yang dilakukan saat ini, kebanyakan latihan ini mensimulasikan masalah-masalah yang
- Situasional Tests : dalam aplikasi yang dilakukan saat ini, kebanyakan latihan ini mensimulasikan masalah-masalah yang ditemui oleh individual atau kelompok-kelompok dalam bisnis atau bentuk kehidupan organisasi yang lain.
- Peer Rating.

Pada assessment center, biasanya peserta dinilai dalam kelompok-kelompok berjumlah 6 atau 12 orang karena kebanyakan latihan kelompok dirancang untuk dijalankan oleh 6 orang peserta. Selama dalam pusat penilaian, peserta menjalani wawancara intensi (*in-basket*), dan latihan dua kelompok. Latihan-latihan ini merupakan program dasar, sering ditambah

misalnya dengan pengujian dengan kertas dan pensil dan kuesioner.

### **Program Assessment Center**

Dennis Middlemist, Michael A Hitt, Charles R. Greer menyatakan bahwa salah satu aspek yang menarik dari proses 'assessment center' ialah bahwa ia mengkombinasikan sejumlah perangkat seleksi, yang apabila digunakan terpisah hanya memiliki keabsahan terbatas, ke dalam proses kombinasi yang memiliki keabsahan produktif dalam banyak bidang aplikasi. Teknik dan alat seleksi yang biasa dipergunakan dalam assessment center mencakup latihan berdasarkan situasi seperti in-basket (kotak surat), grup diskusi tanpa pemimpin, berbagai jenis simulasi permainan manajemen, presentasi lisan, uji kepribadian dan kecerdasan, wawancara dan teknik lainnya seperti tugas pembuatan tulisan kreatif. Aktivitas yang biasa digunakan dalam assessment center antara lain:

- Leaderless group discussion (LGD)/diskusi kelompok tanpa pemimpin
- *In-basket exercise* (kotak surat)
- Management games (permainan manajemen)
- Wawancara
- Prestasi perorangan
- Pengujian
- Prosedur lain seperti :
  - o *Self evaluation* (Evaluasi mandiri)
  - o *Case discussion* (Diskusi Kasus)
  - o *Autobiographical Essays* (daftar Riwayat Hidup)
  - o *Personal histories* (Sejarah perorangan)
  - o *Creative writing exercise* (tugas menulis kreatif)

Gary Dessler menyatakan bahwa contoh latihan keadaan riil yang telah disimulasi yang tercakup dalam sebuah pusat penilaian yang khas adalah sebagai berikut :

- Kotak Surat (*In – Basket*)
- Diskusi Kelompok Tanpa pemimpin
- Permainan Manajemen
- Penyajian Perorangan
- Test Objektif
- Wawancara

Douglas W. Bray menyebutkan bahwa metode beragam yang dipergunakan antara lain:

- *The Bussiness Game* (Permainan Bisnis)
- *The Leaders group Disscussion* (Diskusi Kelompok Tanpa Pemimpin)
- *In- Basket* (Kotak Surat)



- Wawancara
  - Paper and pencil test (pengujian dengan Kertas dan pensil)
- Suatu penelitian atas 33 perusahaan di Amerika Serikat mengungkapkan bahwa tiga dimensi yang paling banyak digunakan adalah latihan-latihan kotak surat (in-basket) sebanyak 31 perusahaan, permainan perusahaan (business games) sebanyak 30 perusahaan dan diskusi kelompok tanpa pimpinan sebanyak 31 perusahaan.

### **Permainan Bisnis**

Banyak proses assessment center yang mencakup sebuah bisnis. yang anehnya hanya membutuhkan pengetahuan yang sedikit tentang bisnis. Pesertanya biasanya berjumlah, 6 orang. berusaha untuk mendapatkan laba dengan cara membeli bahan- bahan. mengasemblikannya ke dalam kombinasi yang telah ditentukan, dan menjualnya kembali kepada anggota staf yang mengatur latihan tersebut Kondisi permainan tersebut dimaksudkan merupakan rangsangan atas tingkah laku antar pribadi sehingga assessor (penilai) dapat mengamati sifat kepemimpinan. kemampuan pengambilan keputusan, ketahanan terhadap tekanan. kemampuan perencanaan dan pengorganisasian, dan karakteristik lain yang menentukan keberhasilan seorang manajer. Semua jenis permainan ini memiliki batas waktu yang tertentu dan sebagai tambahan dapat dimasukkan periode yang tidak tertentu untuk meningkatkan minat dan keikutsertaan assessee. Kenyataannya. banyak peserta yang melaporkan bahwa mereka menyukai permainan ini.

Permainan Bisnis : Suatu simulasi kompetitif di mana tim diharuskan untuk mengambil keputusan sehubungan dengan prosedur pemasaran, pembelian dan keuangan dalam persaingan satu sama lain.

### **Diskusi Kelompok Tanpa Pemimpin**

Sebuah komponen yang sangat umum dari program assessment center adalah diskusi kelompok tanpa pemimpin. Format yang asli dan paling umum terdiri dari 6 orang peserta yang bertindak sebagai anggota sebuah komite. Kelompok peserta tersebut diberikan sebuah topik untuk didiskusikan dan mungkin diminta untuk mencapai suatu keputusan pada topik tertentu. Variasi yang dapat dilaksanakan ialah dengan memberikan posisi yang berbeda bagi tiap peserta. Seperti yang dinyatakan oleh namanya, tidak ditunjuk seorang pemimpin, dan diskusi berjalan secara tidak terstruktur. Diskusi kelompok tanpa pemimpin memungkinkan si penilai, yang tidak turut dalam diskusi itu, untuk mengamati keahlian komunikasi peserta dan kemampuan mereka untuk mengarahkan diskusi menuju sasaran dan mencapai suatu konsensus kelompok, memenuhi batas waktu, dan mengamati interaksi kemampuan antar-pribadi. Dimensi manajerial yang diukur melalui diskusi kelompok tanpa pemimpin mencakup

sikap kepemimpinan, kemampuan komunikasi lisan, kemampuan perencanaan dan pengorganisasian, penilaian, ketahanan terhadap tekanan, penerimaan kelompok, pengaruh individual, dan keahlian antar-pribadi.

Diskusi Kelompok Tanpa Pemimpin : sebuah proses dimana sebuah kelompok yang tidak memiliki seorang pemimpin mendiskusikan sebuah topik dengan diamati oleh assesor (penilai-penilai).

### **Kotak Surat**

Seperti yang dinyatakan oleh judulnya, latihan in-basket mencakup penyajian problem manajemen dalam bentuk tertulis kepada peserta, dalam bentuk serangkaian memo, surat-surat, laporan, dan panggilan telepon, dan lainnya seperti yang mungkin dialami oleh suatu jabatan tertentu. Peserta biasanya diberikan informasi latar belakang mengenai organisasi dan diharuskan berperan sebagai seorang manajer dalam organisasi tersebut. Peserta diberikan jangka waktu yang terbatas dimana mereka harus mengidentifikasi bagaimana mereka bereaksi terhadap setiap masalah dan menjelaskan alasannya. Walaupun latihan kotak surat dapat dipandang sebagai suatu latihan menulis, biasanya latihan ini diikuti dengan sebuah wawancara ekstensif. Dalam wawancara ini, penilai menggali alasan peserta dan persepsi mereka tentang berbagai masalah yang disajikan dalam latihan, juga penyebab keputusan yang diambil peserta ataupun keraguannya dalam mengambil keputusan. Wawancara dan penilaian kembali bahan tertulis tersebut membentuk basis untuk mengevaluasi dimensi seperti keahlian perencanaan dan pengorganisasian, kemampuan mengambil keputusan, penilaian, ketelitian atas rincian masalah, dan persepsi.

Latihan kotak surat terutama dirancang untuk mengukur keahlian administratif dan perencanaan yang diperlukan dalam pekerjaan manjerial, tetapi mungkin tidak dapat mengukur keahlian supervisi dengan baik. Beberapa keahlian administrasi dan perencanaan yang diukur oleh latihan ini antara lain persiapan keputusan, pengambilan tindakan akhir, pengorganisasian sistematis, dan orientasi terhadap kebutuhan bawahan.

Latihan Kotak Surat : Suatu proses seleksi berdasarkan pengalaman dimana peserta memberikan respon mereka memo yang realistis laporan panggilan telepon dan selanjutnya.

### **Permainan Manajemen**

Berbagai jenis permainan penyelesaian masalah manajemen telah digunakan dalam assessment center. Salah satu jenis permainan adalah permainan manufaktur, dimana peserta mengambil peran sebagai partner dalam perusahaan yang memproduksi mainan. Dalam permainan ini, peserta membeli komponen, memproduksi mainan tersebut, memasarkan produk dalam keadaan ekonomi yang

berubah yang disimulasikan, dan mengatur tingkat persediaan. Permainan manajemen lainnya mencakup masalah bursa saham, penggabungan perusahaan, dan lain-lain. Jenis permainan yang demikian mungkin menempatkan peserta dalam keadaan berkompetisi ataupun bekerja sama dengan peserta lainnya. Dimensi yang dapat dinilai melalui permainan demikian mencakup kemampuan untuk mengorganisasi, kepemimpinan, kemampuan dalam hubungan antar pribadi.

### **Wawancara**

Sebuah wawancara yang ekstensif biasanya merupakan bagian dari proses assessment center. Wawancara yang demikian biasanya cukup panjang, berlangsung dari satu sampai dua jam, dan sering mencakup banyak bagian dari kehidupan sekarang maupun lampau dari peserta. Pengalaman masa kecil dan saat sekolah merupakan topik yang sering dicakup. Aspirasi dan pengharapan di masa depan sering juga merupakan topik tertentu yang diminati. Dalam beberapa proses, wawancara berjalan menurut pertanyaan yang telah dikonstruksikan sebelumnya. Namun sebaliknya, juga terdapat metode wawancara yang memberikan kebebasan mutlak kepada si pewawancara untuk menformulasikan pertanyaan dan berinteraksi dengan peserta. Dalam kasus yang demikian, pewawancara dituntut mampu memahami dimensi mengenai informasi yang dihasilkan dari wawancara tersebut. Sebuah formulir riwayat hidup sering disusun sebelum proses assessment center dimulai atau sebelum peserta melapor. Pewawancara mengamati formulir ini sebelum wawancara, sebagai alat untuk membantu menformulasi pendekatan umum dan pertanyaan yang spesifik. Walaupun beberapa dimensi yang diukur dengan metode wawancara dapat juga diamati dengan metode lain, seperti pengaruh pribadi dan kemampuan komunikasi lisan, namun wawancara memberikan sumbangan yang unik atas beberapa dimensi yang tidak mudah untuk diamati. Dimensi ini mencakup motivasi untuk maju, perlunya keamanan kerja, fleksibilitas sasaran, dan rentangan minat.

### **Pengujian dengan Kertas & Pensil**

Walaupun banyak proses assessment center yang hanya mencakup simulasi dan wawancara, sejumlah besar proses mencakup pengujian dengan kertas dan pensil sebagai bagian dari kumpulan metode yang digunakan. Assessment center yang dijalankan oleh Bell System untuk memilih supervisor garis depan telah mencakup suatu pengujian mengenai kemampuan mental secara umum dan pengujian mengenai peristiwa yang baru terjadi. Perangkat ini digunakan untuk mencapai sasaran mengukur kapasitas belajar, jangkauan minat, dan lain-lain. Formulir isian kepribadian digunakan dengan tujuan untuk mengevaluasi karakteristik motivasi.

### **Presentasi Individual**

Kemampuan untuk mengkomunikasikan fakta, melakukan presentasi, jenis komunikasi efektif lainnya adalah penting dalam jabatan manajerial. Kemampuan ini dapat diukur dalam proses assessment center dengan menugaskan peserta untuk memberikan presentasi lisan yang singkat dalam beberapa topik seperti mengenai produk baru. Kadang-kadang presentasi ini direkam dengan kamera video, yang akan digunakan dalam pengembangan manajemen. Jenis latihan yang demikian dirancang untuk memungkinkan penilai mengukur keahlian komunikasi peserta dan keahlian persuasive.

### **Test**

Berbagai jenis pengujian sering digunakan dalam assessment center. Kepribadian peserta dapat dinilai dengan mempergunakan (1) projective test, seperti Thematic Apperception Test (TAT), (2) Test penyelesaian kalimat, seperti Rotter Incomplete Sentence Blank dan Miner Sentence Completion Scale (MSCS) dan (3) berbagai jenis pengujian kepribadian. Pemakaian pengujian TAT memerlukan sebuah staf yang beranggotakan tenaga-tenaga profesional untuk mengamati dan mengevaluasi serta mengintepretasikan respon peserta terhadap perangkat pengujian ini. Alasan pemakaian jenis test ini adalah untuk mendapatkan informasi yang lebih banyak mengenai motivasi dari peserta, antara lain motivasi untuk mencapai hasil, keinginan memegang tampuk pimpinan, dan kemandirian. Jenis test lain digunakan untuk menguji kemampuan, pemikiran kritis, berbagai jenis tingkah laku, dan attribut pribadi lainnya.

### **Prosedur Lain**

Teknik-teknik di atas merupakan proses yang paling dalam digunakan dalam assessment center. Beberapa jenis simulasi lain akan ditambahkan dalam assessment center kelak. Salah satunya ialah latihan analisis/ presentasi. Peserta harus melakukan analisis ekstensif terhadap suatu masalah dan membuat presentasi formal mengenai rekomendasi yang harus dijalankan. Jenis simulasi lain adalah individual fact-finding (pencarian fakta individual) dan pengambilan keputusan. Peserta diharuskan untuk menggali fakta dari suatu situasi dalam situasi berhadapan muka dengan si penanya dan kemudian mempertahankan keputusan yang diambilnya terhadap pemeriksaan silang yang berat oleh penilai (assessor).

### **Para Assessor (Penilai)**

Suatu aspek yang unik dari assessment center ialah bahwa biasanya kebanyakan dari latihan tersebut akan dievaluasi oleh manajer dari perusahaan. Namun beberapa prosedur seperti test projektif psikologi, memerlukan penilaian dari ahli psikologi yang berpengalaman, walaupun manajer yang menerima latihan bagaimana

menilai kondisi peserta yang menjalankan kebanyakan pengujian. Karena telah pernah melaksanakan pekerjaan di mana peserta dievaluasi, si penilai memiliki keuntungan telah mengetahui persyaratan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan itu. Para penilai biasanya adalah manajer-manajer organisasi yang berkedudukan dua atau tiga tingkat di atas jabatan dimana peserta tersebut dievaluasi. Biasanya rasio antara penilai dan peserta adalah 1 orang penilai untuk 4 orang peserta hingga 1 orang penilai untuk 1 orang peserta. Apabila peserta assessment center adalah karyawan dari organisasi, maka para penilai biasanya bukan atasan langsung mereka. Bukan saja mempergunakan para manajer memberikan manfaat atas proses assessment center, tetapi manajer ini mungkin merupakan pewawancara, pengamat, dan pengevaluasi dari tingkah laku peserta yang lebih baik sebagai akibat latihan yang pernah diterimanya.

### **Kegunaan**

Assessment Center Pemakaian operasional assessment center yang pertama pada Bell System adalah sebagai alat penolong dalam menentukan promosi karyawan- karyawan yang telah direkomendasikan oleh organisasi masing-masing sebagai supervisor garis depan. Walaupun hal ini merupakan penggunaan "assessment center yang paling umum) namun berdasarkan pengalaman dapat juga digunakan untuk tujuan yang lain. Edwin B. Flippo menyatakan bahwa dua tujuan pokok dari sebuah assessment center adalah :

- Pengambilan keputusan seleksi dan promosi
- Identifikasi kekuatan dan kelemahan para calon-calon untuk maksud pengembangan.

Analisis atas jawaban tertulis dari 64 perusahaan mengungkapkan bahwa 48 persen mempergunakan pusat tersebut untuk penyaringan sementara 46 persen menyatakan bahwa perencanaan karier dan pelatihan (training) adalah maksud utamanya. Lebih lanjut, Bray menyebutkan beberapa tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

#### **1. Perekrutan pegawai.**

Beberapa organisasi telah mempergunakan proses assessment center sebagai alat pembantu dalam pengambilan keputusan perekrutan pegawai. Perlunya pelaksanaan proses ini dalam prakteknya adalah kenyataan bahwa para calon untuk perekrutan pegawai bukan saja bersedia untuk mengikuti proses penilaian tetapi sering kali terkesan dengan besarnya perhatian yang dicurahkan oleh perusahaan untuk program perekrutan pegawainya.

#### **2. Identifikasi awal**

Walaupun point ini merupakan aplikasinya yang terbaru, fungsi assessment center untuk melakukan identifikasi logis

dipertimbangkan pada urutan ke-2, karena hal ini akan mempengaruhi karyawan yang baru saja direkrut sebelumnya. Tujuan dari indentifikasi awal, sampai sejauh ini, adalah untuk mengetahui potensi pelaksanaan pekerjaan manajerial dari pegawai-pegawai non-managemen. Tujuan dari penilaian ini bukan untuk menghambat keputusan promosi akhir para calon ke tingkat manajemen, tetapi lebih untuk mengindentifikasikan pegawai-pegawai yang memiliki harapan di masa yang akan datang. Maksud yang terkandung ialah untuk memberikan kesempatan pengembangan khusus dan tindakan rangsangan bagi mereka. dengan potensi yang besar, sehingga dapat posisi yang ditargetkan lebih cepat dari yang diperkirakan. Dalam jenis aplikasi ini, semua teknik assessment center dilaksanakan secara perorangan. Tidak dipergunakan latihan secara kelompok.

### 3. Penempatan

Salah satu sasaran yang jarang ingin dicapai melalui proses assessment center adalah penempatan. Hal ini adalah wajar karena biasanya proses assessment center lebih dijalankan untuk model manajemen umum daripada untuk pekerjaan-pekerjaan yang bersifat spesifik. Walaupun demikian, assessment center juga mempengaruhi keputusan penempatan pegawai dalam beberapa kasus.

### 4. Promosi

Penggunaan yang cukup sering dari assessment center ialah sebagai bagian dari proses promosi. Tipe assessment ini dilakukan untuk berbagai level manajemen yang berbeda. Mungkin assessment center lebih umum dilaksanakan untuk tingkat manajemen bawah, namun banyak organisasi yang membatasi penggunaan assessment center hingga kepada tingkat manajemen menengah. Beberapa organisasi bahkan menggunakannya untuk jabatan yang hampir setara dengan wakil presiden.

### 5. Pengembangan

Rekomendasi untuk pengembangan hampir selalu merupakan salah satu hasil dari proses assessment center. Namun assessment center yang dilaksanakan semata-mata untuk tujuan pengembangan adalah jarang.

### 6. Affirmative Action

Tujuan baru yang ingin dicapai melalui assessment center ialah untuk program 'Affinnative Action', yang ingin mempercepat promosi bagi kelompok minoritas dan pegawai wanita dalam organisasi tersebut. Program indentifikasi awal adalah sejalan dengan tujuan ini. Banyak perusahaan yang memperkerjakan lebih banyak pegawai dari kelompok minoritas. Proses indentifikasi, pengembangan, dan promosi sering kali sangat panjang, dan adalah perlu untuk mengindentifikasi anggota kelompok minoritas dengan potensi yang lebih tinggi agar dapat maju lebih cepat.

Apa yang telah dinyatakan oleh Bray tidaklah bertentangan dengan apa yang tertulis di dalam buku pegangan *Industrial and Organizational Psychology*, yaitu : "Aktivitas *assessment center* yang paling banyak dipublikasikan kenampakan memasukan di antara tujuan – tujuan yang ingin dicapai satu atau lebih dari antara ke-5 tujuan yang dinyatakan di bawah ini :

- Keputusan bahwa seseorang peserta memenuhi atau tidak memenuhi kualifikasi untuk pekerjaan tertentu atau tingkat pekerjaan tertentu.
- Suatu set keputusan yang menceritakan bagaimana rating peserta atas sejumlah variabel yang telah didefinisikan
- Sebuah prediksi atas potensi jangka panjang untuk tiap peserta
- Penilaian yang berhubungan dengan pengembangan tiap peserta
- Pengembangan tiap peserta.

Kongres Internasional Ke-3 tentang Metode Pusat Penilaian mengajukan beberapa persyaratan minimum sebelum suatu prosedur seleksi dapat disebut sebagai pusat penilaian. Di antaranya adalah :

- Harus menggunakan banyak teknik penilaian.
- Harus menggunakan banyak penilai.
- Pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan harus didasarkan pada pengumpulan informasi di antara para penilai.
- Suatu evaluasi menyeluruh alas perilaku harus dilakukan pada waktu yang tidak bersamaan dengan pengamatan perilaku.
- Harus dipergunakan latihan-latihan simulasi.

#### 7. Keabsahan dan Keandalan *Assessment Gentle*

Evaluasi terhadap keabsahan dan keandalan *assessment center* telah menunjukkan hasil yang memuaskan dalam sejumlah penelitian. Salah satu alasan untuk penggunaan *assessment center* yang cepat dan meluas adalah keabsahannya. Namun, tidak semua organisasi yang menggunakan *assessment center* tidak menguji keabsahan program mereka. Pendapat yang sering diajukan misalnya "AT&T telah melakukan studi keabsahan yang demikian bagus terhadap *assessment center*, sehingga kita merasa tidak perlu untuk melaksanakannya lagi atau kita merupakan perusahaan yang terlalu kecil untuk melaksanakan riset yang demikian." Asumsi yang demikian adalah sangat berbahaya.

Dalam menentukan ketepatan pendekatan pusat penilaian untuk meramal, hasil riset pendahuluan dari AT&T adalah yang paling mengesankan. Penilaian para penilai tidak dikomunikasikan kepada manajemen perusahaan dalam jangka waktu 8 tahun agar manajemen tidak dipengaruhi oleh hasil penilaian tersebut. Dalam suatu sampel yang terdiri dari 55 orang calon yang mendapat tingkat manajemen menengah selama jangka waktu itu, pusat penilaian

meramalkan dengan tepat 78 persen dari mereka. Dari 73 orang yang tidak maju melampaui tingkat pertama manajemen, 95 persen diramalkan dengan tepat oleh staf penilaian (assessment). Akibatnya perusahaan ini mempertahankan pusat-pusat penilaiannya, memproses rata-rata 10.000 calon setahun. Tinjauan atas penilaian dan kemajuan nyata dari 5.943 personalia selama jangka waktu 10 tahun menunjukkan koefisien keabsahan sebesar 0,44 untuk ramalan-ramalan assessment center. Hasil ini sangat mengesankan karena AT &T tidak mengizinkan evaluasi performans manajemen untuk terpengaruh atas kinerja peserta dalam assessment center karena hasil penilaian dirahasiakan.

Penelitian yang berkesinambungan mendukung penggunaan pusat-pusat penilaian itu dalam pengambilan keputusan seleksi dan promosi. Keandalan antar penilai memiliki rentang dari 0,70-an sampai 0,80-an, sementara keabsahan yang dilaporkan dalam meramalkan prestasi di masa yang akan mendatang mempunyai rentang dari 0,30 sampai 0,60.

Salah satu faktor yang dapat mengunjungi keabsahan suatu perangkat seleksi adalah kekurangan keandalan teknik tersebut. Assessment center memiliki keandalan yang rendah apabila latihan yang bervariasi tersebut tidak dilaksanakan dalam keadaan yang sama untuk setiap calon (tidak dibakukan). Keandalan assessment center dapat ditingkatkan melalui penerapan saran-saran berikut ini :

- Menyajikan latihan-latihan dalam urutan yang sama untuk setiap peserta.
- Memberikan instruksi dalam cara yang sama kepada setiap peserta.
- Mempergunakan batas waktu yang sama untuk setiap peserta.
- Meminimisasi ketidakadilan dalam 'role-playing', contohnya memberikan sebuah peran kepada seorang peserta yang telah memiliki banyak pengalaman dalam peran tersebut sedangkan peserta lain tidak memiliki peserta yang demikian.
- Melatih semua penilai dalam cara yang sama.
- Meminimisasi kemungkinan bahwa baik penilai dan peserta memiliki hubungan satu dengan lainnya.

*library.usu.ac.id/download/ft/industri-khawarita.pdf*