

PENILAIAN DALAM ASSESSMENT CENTRE

Pada sesi ke Sepuluh ini, akan dibahas mengenai penilaian dalam Assessment Centre. Adapun tujuan setelah pembahasan pada sesi ini, antara lain mahasiswa dapat memahami peran dan tugas sebagai asesor dalam assessment center, memahami dan menguasai keterampilan-keterampilan asesor, memahami model penilaian/evaluasi dan mampu melaksanakan skoring/penilaian dalam assessment centre, serta memahami kesalahan dalam penilaian.

Pada pembahasan awal kita tentang topic pengenalan mengenai apa itu kegiatan assessment centre, dikenal istilah Asesor. Asesor / Penilai adalah orang/ sekumpulan orang yang melakukan kegiatan atau proses pengumpulan fakta/ data/bukti perilaku/evidence. 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.

Asesor, dalam menjalankan tugasnya pada kegiatan assessment centre, perlu juga memahami mengenai apa saja yang harus ia pegang sebagai prinsip dalam pelaksanaan tugas dan memahami tanggung jawabnya. Semua hal tersebut dapat dipahami pada kode etik seorang Asesor. Adapun di bawah ini ada beberapa kode etik bagi seorang Asesor, antara lain:

1. Menjaga kerahasiaan pekerjaan, dalam arti tidak mempublikasikan, mengedarkan, maupun membicarakan pekerjaan terhadap pihak lain di luar tim asesor.
2. Menjaga obyektivitas hasil pekerjaan tanpa dipengaruhi oleh tekanan pihak manapun.
3. Menjaga nama baik korps asesor dimana pun ybs bertugas.
4. Menunjukkan profesionalisme dalam melaksanakan tugas sebagai Asesor Assesment Centre yang meliputi :

- a. Penguasaan yang baik dari metode, teknik, dan alat ukur yang dipergunakan dalam Assessment Centre.
 - b. Sikap berwibawa, tegas dan percaya diri ketika menghadapi peserta Assessment Centre.
 - c. Penampilan yang formal, rapi dan menyenangkan.
 - d. Cara kerja yang rapi, terencana dan dapat diandalkan.
5. Menunjukkan empati terhadap para asesi (peserta Assessment Centre).
 6. Menghindari keterlibatan emosi dan konflik kepentingan dengan para asesi.
 7. Menghargai dan menjaga kehormatan para asesi.
 8. Tidak membahas proses dan hasil asesmen bersama asesi tanpa ijin atasan yang berwenang.
 9. Tidak mendistribusikan dan menggunakan metode dan alat ukur Assessment Centre untuk kepentingan di luar tanggung jawabnya tanpa seijin atasan.
 10. Terus menerus berupaya untuk mengembangkan kompetensi diri demi memberikan kualitas hasil yang optimal dan dapat diandalkan.

PERANAN ASSESOR

Lalu apa peranan Asesor dalam kegiatan assessment center? Peranan seorang asesor dalam assessment center dapat dideskripsikan secara ringkas sebagai berikut:

1. Menghimpun dan mencatat data mengenai kinerja dan pandangan para peserta sela di dalam assessment center
2. Menyusun dan menginterpretasikan informasi mengenai kompetensi para peserta selama pertemuan integrasi para asesor.
3. Memberikan umpan balik hasil assessment center kepada para peserta secara individual, dan membantu formulasi rencana-rencana tindakan pengembangan yang realistis
4. Menyampaikan saran dan diskusi dengan para peserta mengenai cara-cara pemanfaatan hasil assessment center di tempat kerja, dan bagaimana menyampaikan informasi dan melibatkan manajer lini.

TUGAS ASESOR

Setelah memahami mengenai apa saja peranan asesor dalam kegiatan assessment center, berikutnya kita akan membahas mengenai apa saja tugas-tugas asesor. Adapun tugas-tugasnya, antara lain:

- a. Mengamati perilaku peserta dalam suatu simulasi
- b. Mencatat pengamatan tersebut dalam form yang telah dipersiapkan
- c. Mengklasifikasikan perilaku yang diamati ke dalam dimensi yang sesuai
- d. Menilai dimensi-dimensi berdasarkan pada fakta perilaku yang ada
- e. Memberikan penilaian dan fakta-fakta berdasarkan perilaku pada saat rapat konsesus.

Asesmen center memiliki beberapa karakteristik yang harus terpenuhi dalam pelaksanaannya. Kebanyakan proses *Asesmen center* memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. *Assessment* dilakukan berdasarkan suatu acuan tertentu yang bersifat multikriteria. Acuan berupa kerangka kerja integratif yang lazim dikenal sebagai model kompetensi.

Kompetensi didapatkan dari hasil *job analisis*. Perlunya dilakukan *job analisis* terlebih dahulu untuk dapat menentukan perilaku yang diharapkan muncul untuk memenuhi kompetensi yang telah ditentukan atas suatu pekerjaan. Dengan melakukan *job analisis* kita akan mendapatkan profil dari suatu pekerjaan yang meliputi kompetensi-kompetensi apa saja yang dibutuhkan supaya seseorang dapat sukses dalam pekerjaan tersebut. Kompetensi meliputi tiga hal, yaitu pengetahuan dan keahlian, perilaku, dan motivasi (*motivation*). Jadi dengan melakukan *job analisis* kita akan mengetahui apa saja yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, berikut dapat dikemukakan bahwa dalam satu pekerjaan terdapat beberapa kompetensi sesuai dengan level dari pekerjaan tersebut. Semakin kompleks suatu pekerjaan, maka kompetensi yang dibutuhkan juga semakin banyak untuk pekerjaan yang simple, misalnya sebagai staf administrasi mungkin hanya diperlukan 6 kompetensi, untuk pekerjaan profesional sekitar 10-12 kompetensi, sedangkan untuk pekerjaan manajer dibutuhkan sekitar 15 kompetensi. Mengetahui secara pasti profil suatu pekerjaan akan memberikan landasan atau dasar kepada kita dalam menyeleksi atau mengembangkan profil pekerjaan yang sesuai. *Job profil* harus menjadi dasar sehingga memudahkan kita untuk mencari *candidate profile* yang cocok dengan pekerjaan tersebut.

2. Menggunakan berbagai teknik atau *multimethod, multiple Asesor/observer, multiple criteria, multiple input* atau sumber, *multiple* pesertadan *multiple instrument* untuk mengungkap Kompetensi yang menjadi persyaratan untuk menduduki suatu jabatan tertentu.

Multimethods yang dimaksud adalah menggunakan kombinasi beberapa jenis teknik dan metode *assessment*. Metode pokok yang digunakan dalam *assessment center* terutama berlandaskan konsep latihan-latihan simulasi. Teknik-teknik pendukung lainnya yang digunakan antara lain meliputi tes-tes psikologi, kuesioner, dan wawancara. Untuk jenis-jenis metodenya akan di bahas selanjutnya.

Multiple Asesor merupakan keterlibatan sekaligus sejumlah asesor dalam sebuah proses *assessment*. Tujuannya untuk mengoptimalkan obyektivitas penilaian serta menekan bias. Sedangkan Multiple peserta merupakan kesertaan sejumlah assessee sekaligus di dalam sebuah proses *assessment*.

3. Melakukan ORCE (*Observation, Record, Classification and Evaluation*) atau observasi, merekam/mencatat, pengelompokan dan penilaian dari *group discussion, presentation dan interview*, dengan mencatat perilaku yang tampak dari peserta.

Pada intinya, aktivitas dan tugas utama seorang Asesor dalam proses asesmen adalah melakukan pengamatan, pencatatan, penggolongan dan penilaian atau yang lebih dikenal sebagai konsep ORCE (*Observe, Record, Classify, dan Evaluation*). Selama menjalani proses simulasi-simulasi dalam Asesmen (*Group Discussion, Presentation dan Interview*), Asesor bertugas melakukan:

- a. **Observation/Pengamatan**

yaitu mengamati perilaku para peserta selama menjalankan aktivitas-aktivitas didalam Asesmen.

- b. **Recording/Merekam**

yaitu proses membuat catatan tertulis mengenai perilaku peserta secara verbatim pada waktu kejadiannya untuk dianalisa kemudian. Perilaku dalam hal ini meliputi tindakan dan perkataan Assesse, yang nantinya akan berfungsi sebagai bukti-bukti untuk kinerja dan kemampuan.

- c. **Classification/Penggolongan** yaitu proses menggolongkan perilaku yang diamati dan mencatat didalam berbagai dimensi kompetensi yang dapat diamati.

- d. **Evaluation/Menilai** yaitu menilai kinerja para peserta pada tiap dimensi kompetensi dengan memberikan penilaian berdasarkan bukti-bukti yang telah terkumpul

4. Informasi dan data yang diperoleh diintegrasikan sedemikian rupa sehingga tersusun suatu kesimpulan berupa rekomendasi sebagai hasil program *assessment center*. Data dan informasi diperoleh dari hasil observasi pada sejumlah latihan simulasi, tes-tes psikologi, serta wawancara.

KETERAMPILAN-KETERAMPILAN ASESOR

Setelah memahami peranan dan tugas seorang asesor dalam kegiatan *assessment center*, lalu apa saja keterampilan yang perlu dimiliki oleh asesor sehingga ia dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Adapun di bawah ini ada beberapa keterampilan dasar yang perlu dimiliki oleh seorang asesor, antara lain:

1. **O-BSERVE** : Amati apa yang dilakukan dan katakan



OBSERVASI

Observasi merupakan kegiatan mengamati apa yang benar-benar dilakukan dan diucapkan/ dikatakan assessee, bukan melakukan evaluasi atau judgement. Pada kegiatan ini, seorang asesor dituntut untuk aktif mendengar dan melihat beragam perilaku yang terjadi dalam diskusi atau simulasi lainnya. Asesor juga memperhatikan detail waktu, termasuk saat tidak melakukan apa-apa.

Adapun hambatan-hambatan yang sering terjadi, antara lain:

- a. Konsentrasi yang terganggu
- b. Stereotype
- c. Halo effect dan Horn effects
- d. The primary effects
- e. Attribution theory
- f. Prejudice

Beberapa hambatan di atas juga memberikan kesalahan pada saat penilaian yang dilakukan oleh asesor. Penjelasan lebih detilnya akan di bahas di sub penjelasan di bagian kesalahan-kesalahan dalam melakukan penilaian yang dilakukan oleh asesor.

2. **R-ECORD** : Catat apa yang dilakukan dan dikatakan



RECORDING

Recording merupakan proses pencatatan sedetil mungkin mengenai perilaku yang sedang diamati. Pada kegiatan recording ini, ada beberapa alat bantu yang dapat membantu proses recording dalam pelaksanaan assessment center, yaitu: tape, video, steno, alat tulis, form, arsip dokumen, dan lain-lain.

Kemudian, dalam kegiatan recording, catatan yang teliti harus dilakukan dengan cara:

- a. Fast note taking
- b. Konsentrasi
- c. Mencatat secara detil evidence perilaku
- d. Mengandung info verbal: What was said
- e. Mengandung info non verbal : What was done
- f. Jumlah kontribusi
- g. Tidak mengandung unsur judgement
- h. Detil waktu (mis:berapa lama asesse diam)
- i. Be active listening

3. **C-classification** : Pilah ke dalam perilaku/ kompetensi tertentu.



CLASSIFYING

Classifying merupakan proses pengelompokkan bukti / fakta / evidence perilaku ke dalam kompetensi tertentu. Kecermatan klasifikasi akan sulit diperoleh bila:

- a. Catatan yang diperoleh tidak memadai
- b. Terbatasnya indikator perilaku
- c. Catatan tidak jelas :bukan evidence, sifatnya umum dan non behavioral.
- d. Pemahaman model kompetensi lemah.

4. **E-evaluation** : Nilai/tentukan seberapa efektif perilaku tersebut dibandingkan standar



EVALUATION

Evaluation merupakan proses membandingkan bukti / fakta /evidence perilaku dengan parameter / norma / grade / skala rating pada kompetensi tertentu yang sudah diklasifikasikan sebelumnya. Prinsip rating adalah kecermatan dan konsistensi.

Adapun hambatan-hambatan dalam melakukan rating, antara lain:

- a. Restriction of range, adalah tidak menggunakan seluruh skala grading / rating yang ada (central tendency).
- b. Halo effect.
- c. Rancu membedakan antara “lack of evidence” dan “evidence of poor performance”.
- d. Pemahaman dinamika kompetensi yang lemah.

Selain keterampilan dasar di atas, ada juga keterampilan tambahan yang perlu dimiliki oleh asesor dalam kegiatan assessment center, yaitu:

1. Mendengarkan / listening skill
Keterampilan ini sangat penting dimiliki oleh seorang asesor. Banyak kegiatan yang membutuhkan keterampilan ini, antara lain pada setiap kegiatan simulasi yang menuntut assessee untuk mengutarakan sesuatu. Ataupun pada saat kegiatan wawancara. Dengan keterampilan ini, asesor akan memahami setiap ucapan atau kata-kata yang dikemukakan oleh assessee.
2. Bertanya / questioning skill
Sama halnya dengan keterampilan mendengarkan, keterampilan ini juga dibutuhkan pada beberapa simulasi. Misalnya saja, pada simulasi persentasi. Keterampilan ini diperlukan pada saat sesi tanya jawab mengenai apa yang sudah dipresentasikan oleh assessee. Atau pada saat wawancara, keterampilan ini akan sangat diperlukan untuk dapat terus menggali jawaban-jawaban assessee sehingga data yang dikumpulkan dapat menunjang pada saat proses penilaian dan integrasi data.
3. Memberi umpan balik / feedback skill
Keterampilan ini dibutuhkan pada tugas asesor dalam melakukan feedback kepada assessee atas hasil penilaian yang sudah dilakukan oleh asesor. Asesor dituntut untuk dapat menyampaikan hasil dari assessment yang telah dilakukan kepada assessee, baik itu gambaran kompetensi yang sudah dimilikinya maupun yang masih kurang memadai. Hal tersebut diharapkan dapat berguna dalam proses pengembangan assessee.

PENILAIAN

Ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh para tokoh mengenai penilaian. Menurut Djemari Mardapi (1999: 8), penilaian adalah kegiatan menafsirkan atau mendeskripsikan hasil pengukuran. Kemudian menurut Suharsimi Arikunto (2009), penilaian adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk. Penilaian bersifat kualitatif. Selanjutnya menurut Hargrove dan Poteet (1984), *Assesment is the process of gathering information, using appropriate tools and technique.*

Penilaian adalah proses mengumpulkan informasi, dengan menggunakan alat dan teknik yang layak).

Pendapat lainnya yaitu dari Bob Kizlik (2009), yang mengatakan bahwa *“Assessment is a process by which information is obtained relative to some known objective or goal. Assessment is a broad term that includes testing. A test is a special form of assessment. Tests are assessments made under contrived circumstances especially so that they may be administered. In other words, all tests are assessments, but not all assessments are tests”*. Artinya adalah Assessment merupakan suatu proses dimana informasi diperoleh berkaitan dengan tujuan pembelajaran. Penilaian adalah istilah yang luas yang mencakup tes (pengujian). Tes adalah bentuk khusus dari penilaian. Tes adalah salah satu bentuk penilaian. Dengan kata lain, semua tes merupakan penilaian, namun tidak semua penilaian berupa tes.

Terry Overton (2008): *“Assesment is a process of gathering information to monitor progress and make educational decisions if necessary. As noted in my definition of test, an assesment may include a test, but also include methods such as observations, interview, behavior monitoring, etc.* (Artinya: sesmen adalah suatu proses pengumpulan informasi untuk memonitor kemajuan dan bila diperlukan pengambilan keputusan dalam bidang pendidikan. Sebagaimana disebutkan dalam definisi saya tentang tes, suatu penilaian bisa saja terdiri dari tes, atau bisa juga terdiri dari berbagai metode seperti observasi, wawancara, monitoring tingkah laku, dan sebagainya). Terakhir, definisi penilaian dikatakan bahwa Assesment atau penilaian diartikan sebagai kegiatan menafsirkan data hasil pengukuran berdasarkan kriteria maupun aturan-aturan tertentu (S. Eko Putro Widoyoko, 2012: 3).

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa assessment atau penilaian adalah kegiatan mengambil keputusan untuk menentukan sesuatu berdasarkan kriteria baik buruk dan bersifat kualitatif. Hasil penilaian sendiri walaupun bersifat kualitatif, dapat berupa nilai kualitatif (pernyataan naratif dalam kata-kata) dan nilai kuantitatif (berupa angka). Assessment memberikan informasi lebih komprehensif dan lengkap dari pada pengukuran, sebab tidak hanya menggunakan instrument tes saja, tetapi juga menggunakan tehnik non tes lainnya.

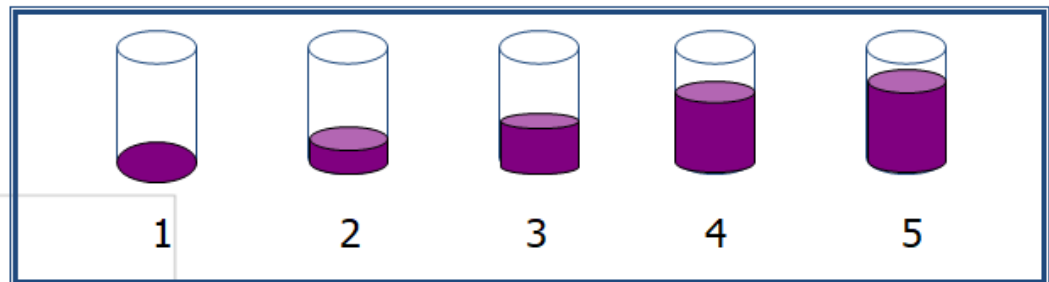
Model PENILAIAN/EVALUASI

Ada beberapa pendekatan model penilaian atas data yang sudah didapatkan, antara lain:

a. Point Pot Analogy

Pendekatan metode penilaian ini bermanfaat untuk beberapa dimensi kompetensi yang perlu dievaluasi pada aspek seberapa sering kemunculan perilakunya selama latihan simulasi, seperti pada dimensi kompetensi “Inisiatif”. Gelas-gelas diandaikan sebagai jumlah kesempatan yang dapat digunakan untuk

menunjukkan perilaku inisiatif selama simulasi. Sedangkan jumlah volume sirup dalam gelas menunjukkan banyaknya perilaku yang muncul selama diobservasi dibandingkan dengan kesempatan yang tersedia selama aktivitas latihan simulasi. Di bawah ini adalah ilustrasi pendekatan model penilaian Point Pot Analogy.



Kesimpulannya adalah pada metode penilaian ini, melihat banyaknya perilaku yang muncul dalam simulasi selama kesempatan yang diberikan.

b. Analogi Neraca

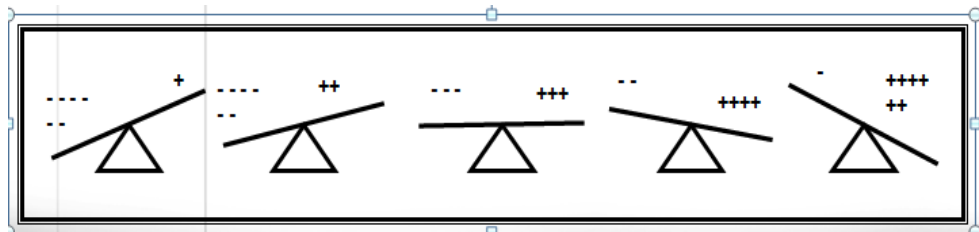
Pendekatan metode penilaian ini bermanfaat untuk beberapa dimensi kompetensi yang perlu dievaluasi pada aspek perimbangan antara bukti-bukti positif dan bukti-bukti negative yang terhimpun selama latihan simulasi, misalnya dimensi kompetensi “Kepekaan antarpribadi”. Dimensi ini cukup lazim dievaluasi menurut perimbangan antara seberapa sering perilaku yang mengindikasikan kepekaan peserta terhadap orang lain dan seberapa sering perilaku yang mengindikasikan ketidakpekaan terhadap orang lain terjadi selama aktivitas latihan simulasi interaktif (diskusi kelompok atau negosiasi kelompok). Dalam hal ini, evaluasi berpijak pada proses pembobotan perilaku positif dibandingkan dengan perilaku negative untuk melihat keseimbangannya.

Dalam pendekatan ini, dibutuhkan ketajaman pertimbangan asesor, terutama pada aspek intensitas. Sejumlah kecil perilaku positif mungkin dinilai sedemikian signifikan sehingga dapat dipandang sebagai poin-poin kegagalan peserta dalam latihan simulasi secara keseluruhan. Beberapa asesor menggunakan tanda (+) ganda atau (-) ganda dalam catatannya. Oleh karena itu, proses pembobotan bukanlah jumlah tanda (+) atau (-). Asesor harus pula menggunakan ketajaman pertimbangan untuk menangkap dan memperhitungkan relativitas itu.

Setelah mempertimbangkan seberapa banyak suatu latihan simulasi menyediakan peluang bagi seorang peserta untuk menampilkan perilaku yang mengindikasikan suatu dimensi kompetensi tertentu, dan seberapa banyak perilaku yang actual

muncul, maka keseluruhan data tersebut dapat dievaluasi sebagai indikator yang positif atau negatif bila dibandingkan dengan definisi kompetensi. Pada tahap ini dapat digunakan metode skala rating untuk menyajikan evaluasi secara keseluruhan mengenai kinerja peserta dibandingkan dengan deskripsi kompetensinya dalam simulasi tersebut.

Di bawah ini adalah ilustrasi pendekatan model penilaian Analogi Neraca.



Kesimpulannya adalah pada metode penilaian ini, perilaku dilihat/diamati melalui kemunculannya dengan cara positif atau negatif performansinya. Evaluasi didasarkan pada proses pembobotan perilaku positif dibandingkan perilaku negatif untuk melihat keseimbangannya.

c. Rating Scale,

Pada metode penilaian ini, tidak ada aturan yang baku mengenai skala rating yang harus dipergunakan dalam assessment center. Kendati demikian, dalam assessment center yang berorientasi pengembangan, penilaian kualitatif lebih banyak dipergunakan. Jika hendak menggunakan skala numeric, hal penting yang perlu diperhatikan adalah penentuan titik (point) pada skala dan dimana kira-kira letak deskripsi perilaku yang sudah diputuskan berada pada rating yang terdapat di skala.

Behavioral Anchored Rating Scale (BARS) dapat sangat bermanfaat untuk melakukan rating dan memfokuskan evaluasi pada perilaku yang relevan. Jumlah peringkat yang lazim digunakan berkisar dari 5 sampai 10 level.

Kesimpulan dari metode penilaian ini yaitu menentukan perilaku pada titik/point/ rating yang terdapat dalam skala.

d. Grading Scale,

Grading scale merupakan metode penilaian dengan melakukan pembobotan perilaku berdasarkan pada intensitas /completeness tindakan, size of impact, complexity, dan amount of effort.

PROSES PENILAIAN

Pada proses penilaian, penilai membutuhkan dua hal untuk dilakukan penilaian yang akan menjadi acuan dalam melakukan scoring untuk mendapatkan hasil penilaian, yaitu adanya parameter dan fakta.

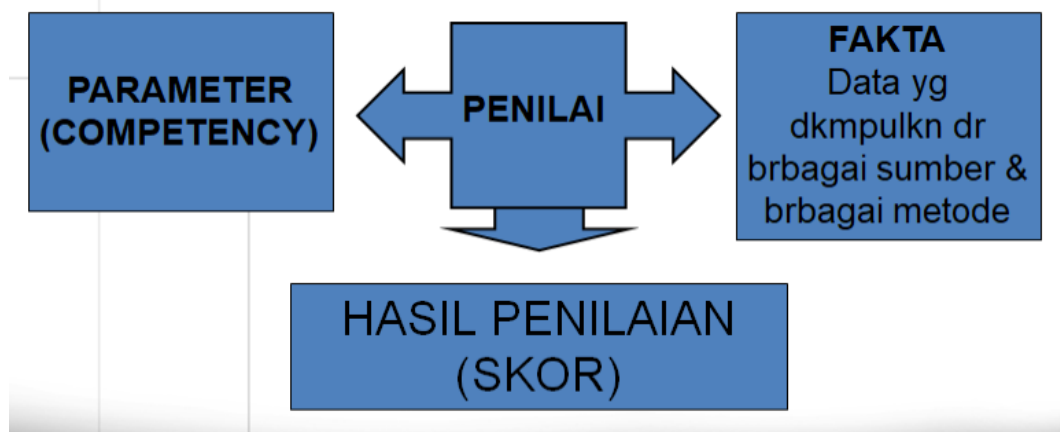
a. Parameter

Pada assessment center, yang dijadikan sebagai parameter yaitu kompetensi. Pada awal pembahasan pada sesi sebelumnya, inti dari pelaksanaan assessment center adalah untuk mengetahui kompetensi seseorang dalam menjalankan tugasnya saat ini. Oleh karena itu, masing-masing kompetensi yang dituntut dalam suatu posisi perlu dipahami, baik itu mengenai definisinya maupun levelingnya.

b. Fakta

Fakta diambil dari data-data yang dikumpulkan dari berbagai sumber dan berbagai metode pada kegiatan-kegiatan assessment, antara lain simulasi, wawancara, maupun tes yang dilakukan.

Di bawah ini merupakan ilustrasi dari proses penilaian.



SKEMA KERJA ASESOR

Di bawah ini merupakan skema kerja asesor, dimana dimulai dari tahapan pra assessment centre, aktivitas assessment centre dan pasca assessment centre.

a. Pra assessment centre

Pada tahapan ini, asesor menerima penugasan dan briefing dari Assessor Coordinator. Kemudian, asesor mempelajari berkas-berkas Assessee, antara lain T.O.R. AC, Uraian jabatan & SKJ, Struktur Organisasi, dan Catatan kepegawaian /CV. Setelah itu asesor mempelajari metode & alat yang digunakan, dan menyusun pedoman Competency-based Selection Interview

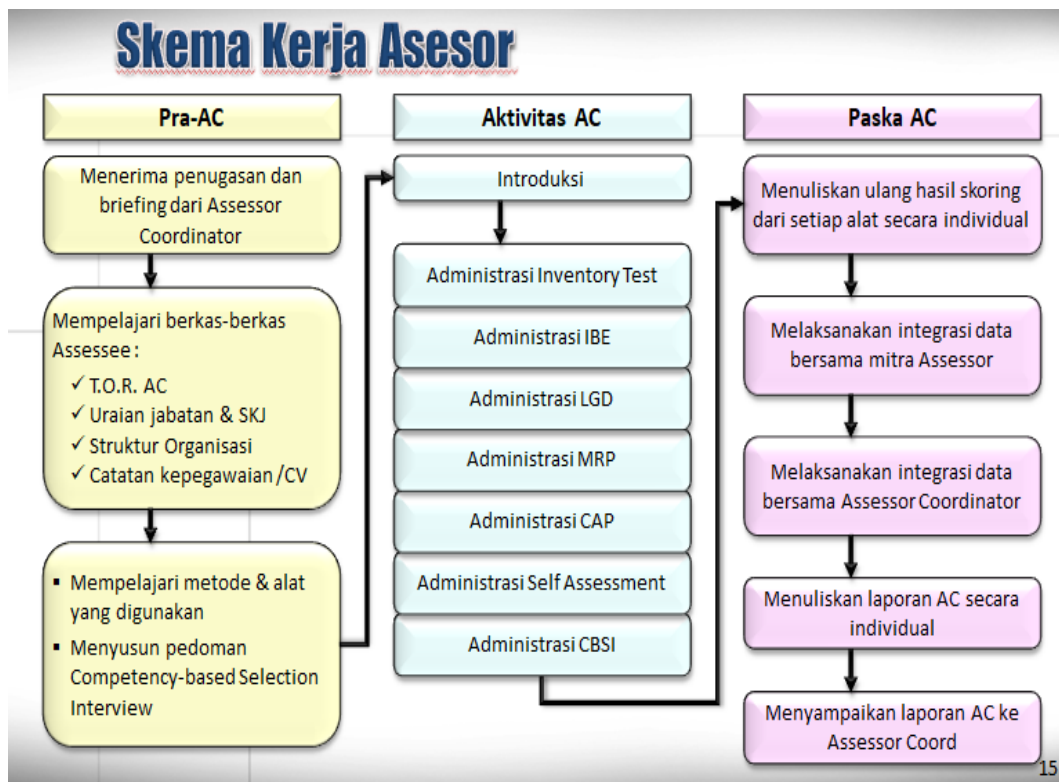
b. Aktivitas assessment centre

Pada tahapan ini, asesor mulai melakukan aktivitas assessment centre. Kegiatan itu meliputi introduksi kepada assessee, dan kemudian mulai melakukan pengadministrasian simulasi yang telah ditentukan untuk dapat mendapatkan data mengenai kompetensi yang dimiliki oleh para assessee.

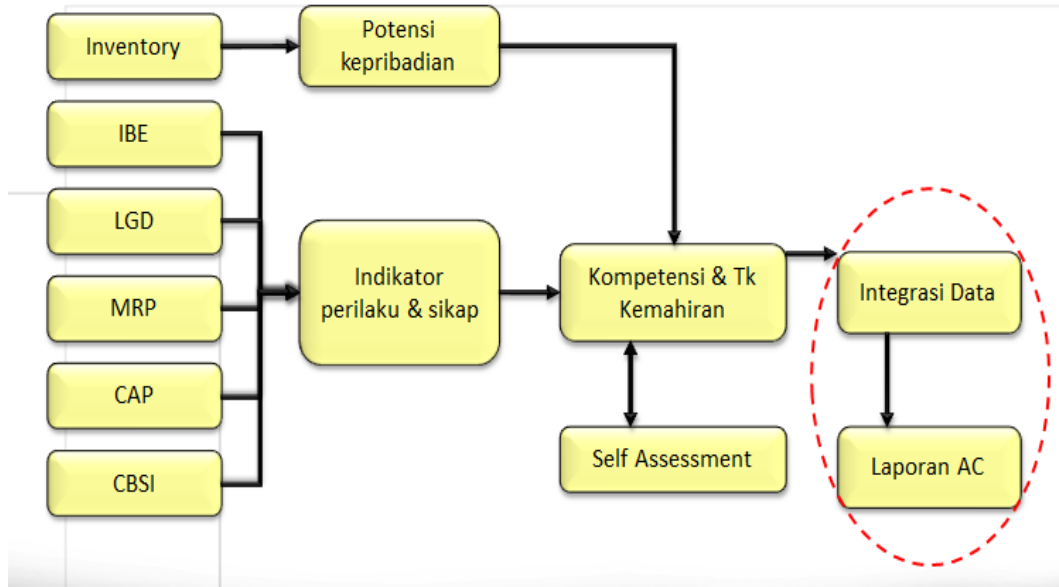
c. Pasca assessment centre

Pada tahap ini, setelah semua data didapatkan pada tahap aktivitas assessment centre, baik itu data hasil pelaksanaan tes inventory maupun berbagai jenis simulasi yang sudah dilakukan, maka tugas asesor selanjutnya adalah menuliskan ulang hasil skoring dari setiap alat secara individual. Selanjutnya melaksanakan integrasi data bersama mitra Assessor. Kemudian dilanjutkan dengan melaksanakan integrasi data bersama Assessor Coordinator. Jika sudah, maka dilanjutkan dengan menuliskan laporan AC secara individual, dan akhirnya menyampaikan laporan AC ke Assessor Coordinator.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada skema kerja asesor di bawah ini dan kegiatan asesor pada tahap pasca assessment centre.



Paska Assessment Center



INTEGRASI DATA

Setelah seluruh data hasil asesmen dikumpulkan, data-data tersebut lalu diintegrasikan satu sama lain dan dievaluasi untuk mendapat kesimpulan akhir mengenai profil kompetensi assessee.

Langkah-langkah Integrasi Data adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan kompetensi dan tingkat kemahiran beserta key word/key action yang diperoleh dari hasil setiap alat.
2. Memberikan catatan-catatan yang berkaitan dengan kompetensi (hasil observasi terhadap sikap dan perilaku sepanjang proses)
3. Menyusun matriks kompetensi dan alat berdasarkan temuan kompetensi, tingkat kemahiran dan key word/ key action yang diperoleh.
4. Melakukan kalibrasi terhadap kompetensi dan tingkat kemahiran dengan melakukan penyesuaian dan penajaman hasil yang diperoleh.
5. Menetapkan profil kompetensi beserta tingkat kemahirannya masing-masing.

Contoh Lembar Integrasi Data

Kode	Kompetensi	IBE	LGD	MRP	SA	CAP	CBSI	TK
		2	2	2		2	3	
1	Pemecahan Masalah	Melakukan review kertas kerja apakah sudah sesuai dengan aturan	Mengusulkan solusi terhadap masalah audit	Memilah-milah problem untuk mencari penyebab masalah	-	Mengusulkan jalan keluar dengan rinci	Menggunakan Fishbone Analysis	2
		1	2		3		3	
2			Mengambil sikap tegas terhadap provokasi orang lain	--	Menulis pandangan yang kontroversial	--	Menunjukkan data2 bahwa ia benar	1

KESALAHAN DALAM PENILAIAN

Untuk dapat menghasilkan kinerja yang optimal, seorang asesor perlu menyadari dan memahami adanya kemungkinan kesalahan-kesalahan dalam penilaian yang terjadi. Di bawah ini beberapa kesalahan yang dapat terjadi dalam proses penilaian kompetensi yang mungkin dilakukan oleh asesor, antara lain:

- a. The Primary Effects
The primary effect yaitu memberikan penilaian berdasarkan kesan pertama yang terbawa terus sampai akhir
- b. Halo Effect
Halo effect yaitu suatu kecenderungan untuk menggeneralisasikan satu aspek performance yang baik pada seluruh aspek performance yang ada.
- c. Cloven Hoof/Horn Effect
Cloven Hoof / Horn effect yaitu suatu kecenderungan untuk menggeneralisasikan satu aspek performance yang jelek pada seluruh aspek performance yang ada.
- d. Central Tendency
Central Tendency yaitu suatu kecenderungan untuk memberikan penilaian di tengah-tengah, menghindari penilaian baik sekali maupun jelek sekali.
- e. Leniency
Leniency yaitu kecenderungan untuk melihat performance seseorang secara umum menyenangkan.
- f. Harshness
Harshness yaitu suatu kecenderungan untuk melihat performance seseorang secara umum tidak menyenangkan.
- g. Recency
Recency yaitu pengamatan akhir mengabaikan pengamatan awal.
- h. First Impression
First impression yaitu pengamatan awal mengabaikan pengamatan akhir.
- i. Stereotype

Stereotype yaitu penilaian pribadi atau sikap prasangka yang muncul dari pandangan yang sifatnya stereotype terhadap suatu kelompok.

j. Attribution theory

Attribution theory yaitu mendinamikakan perilaku berdasarkan teori tanpa evidence yang kuat

sumber :

1. <https://yogapermanawijaya.wordpress.com/2014/10/16/pengertian-pengukuran-measurement-penilaian-assessment-dan-evaluasi-evaluate-dalam-pendidikan/>
 2. Syaiful F. Prihadi. 2004. *Assessment Centre*, Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
-