

ASSESSMENT CENTRE

Sebelum kita membahas mengenai apa itu assessment centre, bacalah dengan seksama dan pahami cerita di bawah ini.

Kepala Cabang salah satu perusahaan consumer goods yang cukup besar, Herman, mengeluh berat. Hal ini dikarenakan prestasi cabangnya secara keseluruhan dapat dikatakan menurun. Pertumbuhan penjualan yang diharapkan dapat meningkat sebesar 15% tahun ini bukan saja tidak tercapai, tetapi, malah minus dibanding angka penjualan tahun sebelumnya. Padahal setahun lalu ia punya harapan besar.

Apalagi dengan diangkatnya Dedy sebagai Business Sales Manager yang baru menggantikan Bowo yang mengundurkan diri. Dari hasil interview, pemeriksaan psikologis, dan diperkuat dengan prestasi Dedy sebagai Business Sales Manager yang cukup menonjol, Herman berkeyakinan bahwa Dedy adalah calon yang tepat untuk menggantikan Bowo.

Tetapi segera setelah Dedy menduduki posisinya yang baru, Herman mulai ragu-ragu. Pola pikir dan tindakan Dedy dinilainya kurang pas sebagai seorang Business Sales Manager. Padahal sudah berkali-kali diingatkan, tetapi Dedy tetap melakukan pola yang sama. Sebagai atasan yang baik, ia memberi kesempatan kepada Dedy untuk menunjukkan kemampuannya.

Sekarang Herman merasa bahwa ia telah salah mengambil keputusan untuk menempatkan Dedy sebagai Business Sales Manager. Mengapa bisa demikian? Padahal dari hasil interview dan tes psikologi sebuah lembaga yang cukup terkenal merekomendasi penempatan Dedy sebagai Business Sales Manager.

Setelah Anda membaca ilustrasi kejadian di atas, menurut Anda apa yang menjadi permasalahan? Kasus di atas hanyalah sebuah contoh keputusan penempatan yang 'salah' akibat metoda seleksi yang kurang akurat. Secara tradisional metoda seleksi biasanya hanya melibatkan proses pemeriksaan psikologis terhadap calon, baik calon dari luar maupun dari dalam perusahaan, dan kadang-kadang (hanya sedikit yang melakukan hal ini) diperkuat dengan pemantauan prestasi kerja karyawan (jika calon berasal dari dalam).

Metoda di atas dianggap masih mempunyai beberapa kelemahan. Pertama, hasil pemeriksaan psikologis seringkali belum mampu menggambarkan potensi calon secara komprehensif sesuai yang dibutuhkan dalam persyaratan jabatan. Kedua, persyaratan jabatan itu sendiri sifatnya masih kabur dan belum dijabarkan dalam kriteria-kriteria operasional yang bisa diukur. Ketiga, prestasi kerja si calon seringkali tidak bisa dijadikan patokan. Karena biasanya yang dijadikan ukuran adalah keberhasilan calon pada jabatan saat ini, bukan jabatan yang akan dipegangnya di masa datang.

Untuk mengatasi beberapa kelemahan di atas dikenal satu metoda penilaian yang merupakan pelengkap dari metoda seleksi yang sudah ada. Metoda penilaian tersebut adalah metoda Assessment Center. Lalu, apa itu Assessment Centre? Pada pertemuan pertama, kita sudah membahas mengenai Assessment centre sebagai pengantar. Pada modul ini, akan dibahas mengenai proses dan aplikasi assessment center dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia, prospek dan tantangan assessment center dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia, unsur-unsur penting dalam assessment center, serta mekanisme atau prosedur assessment kompetensi.

A. Definisi Asesmen Center

Sebelum menjelaskan mengenai apa itu asesmen center, terlebih dahulu perlu dipahami mengenai definisi dari asesmen itu sendiri. Asesmen (pengukuran)

adalah suatu kegiatan atau proses mengidentifikasi atau mengumpulkan fakta, data, evidence, kemudian membandingkan fakta tersebut terhadap suatu parameter atau ukuran. Selanjutnya, perlu pula dipahami bahwa Asesmen center bukan sebutan suatu tempat atau kompleks bangunan, gedung ataupun ruangan besar di dalam gedung, yang menjadi pusat aktivitas-aktivitas asesmen. **Tetapi**, Asesmen center adalah suatu proses, prosedur atau metode pendekatan untuk menilai dan mengukur KOMPETENSI seseorang.

Definisi lain menjelaskan bahwa asesmen center adalah suatu proses penilaian (*evaluating*) atau *rating* yang canggih dan didesain secara khusus untuk meminimalkan kemungkinan timbulnya penyimpangan (bias), sehingga setiap individu dalam proses ini memperoleh kesempatan setara yang seluas-luasnya untuk mengungkapkan potensi maupun kompetensinya dalam seperangkat metode asesmen atau evaluasi yang terstandarisasi.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Bambang Rosihan (dalam Yodhi, 2009), yang mengatakan bahwa asesmen center adalah suatu metoda penilaian yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kapasitas seseorang secara komprehensif berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan secara sistematis dari hasil analisis pekerjaan, sehingga diharapkan hasil yang diperoleh mampu menggambarkan kriteria spesifik sesuai yang dituntut oleh persyaratan jabatan yang ada. Metoda ini lebih lazim digunakan untuk menilai kemampuan calon yang akan diproyeksikan untuk menduduki posisi manajerial, baik calon dari luar perusahaan, maupun untuk kepentingan promosi jabatan

Jadi, dapat disimpulkan bahwa, asesmen center merupakan suatu metoda untuk mengidentifikasi kompetensi atau kemampuan manajerial seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya di masa yang akan datang yang pengukurannya dilakukan melalui penggunaan sejumlah simulasi yang dapat mengukur kemampuan manajerial dikaitkan dengan kriteria keberhasilan pelaksanaan tugas. Evaluasi perilaku yang terintegrasi dengan menggunakan berbagai teknik evaluasi, dirancang untuk mengukur kompetensi yang dibutuhkan untuk berhasil dalam pekerjaan. Atau juga dapat diartikan sebagai suatu proses sistematis untuk menilai **kompetensi perilaku** individu yang dipersyaratkan bagi keberhasilan dalam pekerjaan, dengan menggunakan **beragam metode** dan **teknik evaluasi**, serta dilaksanakan oleh **beberapa asesor**, serta diterapkan kepada **4 – 12 orang asesi** (assessee).

Dalam proses Asesmen center, terdapat beberapa istilah yaitu asesor dan assese. Asesor adalah individu terlatih yang bertugas untuk mengamati, merekam, mengklasifikasikan dan melakukan wawancara serta membuat keputusan yang kredibel mengenai kinerja assese dalam proses *assessment*. Sedangkan assese adalah individu yang menjadi peserta untuk dievaluasi kompetensi melalui *test* atau *exercise* dalam *assessment center*.

Asesmen ini menarik, sebab berbeda dengan psikotes atau tes potensi akademik. Asesmen lebih melihat kepada sikap atau perilaku sehari-hari sehingga *tools* yang dipakainya pun banyak berupa tugas-tugas permasalahan yang biasa dihadapi ditempat kerja. Sedangkan, psikotes dan tes kemampuan akademik melihat kecenderungan *traits* (sifat-sifat), motif, kemampuan, pengetahuan, dan seterusnya sehingga *tools* yang dipakainya pun sangat baku menurut pola-pola tertentu tergantung pada aspek-aspek apa yang ingin di lihat (Alif, A., 2013).

Asesmen center memiliki tiga prinsip, dimana prinsip-prinsip tersebut menjadi salah satu faktor cukup diminatinya metode ini dipakai oleh sebuah organisasi. Tiga prinsip tersebut, antara lain:

1. **Transparent**
Prinsip ini mengacu pada penggunaan kriteria dan proses yang jelas dalam pelaksanaan penilaian terhadap assessee.
2. **Adil / Fair**
Prinsip ini mengacu bahwa setiap assessee menjalani proses yang sama, begitu juga dalam hal kriteria penilaian.
3. **Accountable**
Prinsip ini mengacu bahwa pelaksanaan asesmen center menggunakan metode yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

Adapun gambaran mengenai prinsip asesmen center, dalam dilihat pada gambar di bawah ini.



B. Karakteristik Asesmen Center

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 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 stap 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 tehnik atau *multimethod, multiple assessor/observer, multiple criteria, multiple input* atau sumber, *multiple* peserta dan *multiple instrument* untuk mengungkap Kompetensi yang menjadi persyaratan untuk menduduki suatu jabatan tertentu.

Multimethods yang dimaksud adalah menggunakan kombinasi beberapa jenis tehnik 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 assessor 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.

C. Validitas Teknik Asesmen center

Setelah memahami pengertian dari Asesmen center, lalu pertanyaan selanjutnya muncul yaitu mengapa menggunakan metode Asesmen center dalam pengelolaan sumber daya manusia? Di bawah ini beberapa alasan mengapa metode Asesmen center dilakukan, antara lain:

- a. Proses penilaian yang didesain sedemikian rupa untuk mengurangi penyimpangan yang mungkin diakibatkan unsur subjektivitas/ kekurangan akuratan
- b. Simulasi tes merupakan materi yang mendekati realistik dengan disusun sedemikian rupa mendekati fakta yang ada pada *Target Job*
- c. Daya prediksi cukup tinggi
- d. Peserta mampu belajar mengenai diri (dari feedback dan proses)
- e. Terkait dengan beberapa dimensi pekerjaan (*competencies*)
- f. Menggunakan berbagai metode
- g. Penilaian dilakukan oleh beberapa asesor
- h. Dapat digunakan untuk berbagai tujuan

Keandalan metode Asesmen center ini terbukti dari lebih 50 (lima puluh) studi keandalan mengindikasikan bahwa Asesmen Center dalam memprediksi *performance* dan kesuksesan yang akan datang lebih baik dibanding dengan *tools* lainnya. Apabila melihat pada validitasnya sendiri, *assessment center* memiliki validitas yang cukup tinggi dibandingkan dengan metode penilaian lainnya seperti *work sample test*, *ability tests*, *personality tests*, dan lain-lainnya. Validitas metode AC sudah teruji dari waktu ke waktu seperti yang diungkap oleh Smith, Greggs dan Andrews (dalam Syah, 2013), seperti tabel di bawah ini.

| Teknik Pengukuran | Validitas |
|--------------------------------------|-----------|
| <i>Assessment Center (promotion)</i> | 0,63 |
| <i>Work Sample Test</i> | 0,55 |
| <i>Ability Test</i> | 0,53 |
| <i>Personality Test (combined)</i> | 0,41 |
| <i>Researched Bio-data</i> | 0,38 |
| <i>Structured Interviews</i> | 0,31 |
| <i>Typical Industry Interview</i> | 0,15 |
| <i>References</i> | 0,13 |

Survey panjang yang dilakukan AT&T (dalam Syah, 2013), selama 16 tahun menunjukkan akurasi sebesar 90 % dalam ketepatannya memprediksi potensi kandidat untuk menjadi seorang manajer. Studi lain dilakukan *Society of Human Resource Management* menunjukkan korelasi 80 – 94% antara hasil penilaian *assessment center* dengan penilaian untuk *potential performance* di situasi kerja yang riil.

Keandalan metode ini juga didukung oleh peran dari Asesor. Asesor adalah individu terlatih untuk mengobservasi, merekam, mengklasifikasikan, dan membuat penilaian yang reliabel terhadap perilaku orang yang mengikuti *Assessment Center*. Ketajaman dan kecermatan Asesor dalam mengidentifikasi *evidence* perilaku dalam berbagai konteks situasi dan mengklasifikasikannya ke

dalam kompetensi yang relevan membutuhkan profesional *judgment* yang bertanggungjawab yang tidak dapat diakomodasi oleh teknologi. Kenyataan yang tak terbantahkan bahwa teknologi berkembang sangat pesat. Kebutuhan akan kecepatan dalam memproses informasi dan menyelesaikan pekerjaan yang bersifat rutin dan berulang dapat diakomodasi dengan memanfaatkan teknologi. Namun tidak demikian halnya dengan pekerjaan yang membutuhkan pemikiran yang hanya dimiliki oleh manusia. Oleh karena itu, sampai kapanpun teknologi tidak dapat menggantikan peran dan fungsi Asesor dalam menilai kompetensi SDM di organisasi.

D. Tujuan Asesmen Center

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan organisasi adalah menyangkut manajemen sumber daya manusia (SDM). Pengelolaan SDM menyangkut berbagai hal, mulai dari proses perencanaan SDM, mengumpulkan orang-orang yang sesuai dengan kriteria, menyeleksi, melakukan proses induksi, penempatan, pemanfaatan, pemeliharaan dan pengembangan sampai dengan proses terminasi. Berkaitan dengan bahasan tentang Asesmen center, berikut dikemukakan pendapat para ahli di bidang asesmen, yang mengemukakan tujuan *asesmen center* antara lain:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai
Dengan dilakukannya asesmen center, maka ketrampilan, pengetahuan, dan karakteristik yang dibutuhkan dalam pekerjaan menjadi dalam penilaian. Begitu pula dapat menentukan perilaku yang berpengaruh langsung dengan kinerja kerja dan kesuksesan dalam pekerjaan.
2. Alat seleksi, penempatan, dan mapping karyawan
Dalam seleksi, penekanannya terutama ditujukan untuk mengidentifikasi perilaku calon yang ditunjukkan pada saat tes dilakukan dan mencocokkannya dengan perilaku yang diperlukan dengan pekerjaan / jabatan yang akan diisi. *Assessment center* selain bertujuan untuk memilih calon-calon pimpinan yang handal dan siap menghadapi tugas-tugas ke depan nanti, juga digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, yang perlu diberikan kepada setiap karyawan agar lebih siap menghadapi tugas-tugas yang akan diberikan di kemudian hari. *Assessment Center* sebagai suatu metode, selain digunakan dalam program pengembangan karir juga digunakan dalam proses seleksi dan penempatan karyawan
3. Pengembangan karier
Fokus *asesmen center* adalah terutama untuk mengidentifikasi pegawai yang perilakunya dianggap sesuai dengan kebutuhan suatu jabatan. Bagi calon yang memperlihatkan kelemahan sesuai dengan jabatan yang diperlukan selanjutnya dapat menjadi bahan masukan untuk penyusunan kebutuhan diklat. Penggunaan asesmen center hanya pada jabatan-jabatan tinggi ini terutama karena tingginya biaya yang diperlukan untuk melakukan kegiatan suatu penilaian (asesmen). *Asesmen center* dikatakan sebagai alat yang memiliki daya prediksi yang cukup valid untuk memastikan investasi organisasi di bidang pengembangan dan penempatan SDM. Beberapa keuntungan / manfaat bagi pengembangan individu, seperti.
 - a. Dapat bekerja pada tempat yang sesuai dengan kompetensinya

- b. Dapat mengoptimalkan potensi diri
- c. Dapat mengetahui kebutuhan pengembangan dirinya berdasarkan feedback yang diterimanya.

Sedangkan keuntungan bagi pengembang individu, antara lain meliputi.

- a. Mendapatkan calon pejabat sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan
- b. Dapat mengembangkan potensi pegawainya secara terus-menerus sehingga didapatkan kinerja yang lebih baik.
- c. Memperoleh kriteria jabatan tertentu
- d. Dapat dipergunakan untuk mendiagnosa kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan manajerial skill
- f. Menyusun strategi dan tindakan pengembangan yang tepat

4. Memaksimalkan produktivitas

Dengan dilakukannya Asesmen, maka didapati gambaran mengenai kompetensi yang dimiliki oleh asesee, dimana organisasi tentunya mengharapkan mendapatkan pekerja yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kriteria yang sudah ditentukan dan tentu saja hal tersebut diharapkan dapat menunjang produktivitas dalam bekerja.

5. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Sebelum dilakukannya asesmen, didahului oleh dilakukannya penyusunan model kompetensi dari suatu pekerjaan dimana kompetensi tersebut salah satunya diturunkan dari visi dan misi sebuah organisasi yang dapat mencerminkan nilai-nilai organisasi tersebut sehingga diharapkan dengan dilaksanakannya asesmen center maka perilaku kerja yang dicari diselaraskan dengan nilai-nilai organisasi tersebut.

Asesmen center juga memiliki prospek untuk dijadikan salah satu cara dalam kegiatan manajemen SDM, di antaranya:

- a. Berkembangnya kebutuhan akan “evaluasi psikologi” menjadi asesmen kompetensi
- b. Kebutuhan asesmen telah menjadi perhatian utama para Pimpinan Puncak (*Fit dan Proper*)
- c. Kebutuhan untuk mendapat gambaran menyeluruh mengenai profil seseorang dalam kaitannya dengan pekerjaan/posisi/jabatan
- d. Meningkatnya kebutuhan dan permintaan untuk melaksanakan analisa jabatan, observasi dan klasifikasi perilaku, Asesmen terhadap perilaku seseorang dalam pekerjaan, teknik asesmen yang beragam, serta penyesuaian terhadap proses bisnis (melalui simulasi, case study, group discussion, intray, dan lain-lain)

E. Proses Asesmen Center

Setelah kita membahas mengenai definisi asesmen center sampai dengan tujuan dilaksanakannya asesmen center itu sendiri, maka pembahasan selanjutnya yaitu mengenai bagaimana proses pelaksanaan asesmen center.

Perhatikanlah gambar di bawah ini.



Gambar di atas menjelaskan mengenai proses pelaksanaan dari kegiatan asesmen center. Proses tersebut terbagi atas 3 tahapan, yaitu pra asesmen center, pelaksanaan asesmen center, dan pasca asesmen center.

1. Pra Asesmen Center

Pada tahapan ini, dapat dikatakan sebagai tahap persiapan untuk pelaksanaan asesmen center. Persiapan yang dapat dilakukan terdiri dari beberapa tahapan atau aktivitas yang harus dilakukan, meliputi:

- a. Identifikasi kebutuhan
- b. Analisis jabatan
- c. Menentukan kompetensi dalam Standar Kompetensi Jabatan (SKJ)
- d. Pembuatan dan pemilihan alat ukur, yang meliputi metode *inventory*, metode simulasi (*In Basket*; *Leaderless Group Discussion*; *Management Role Play*), metode *assignment* (*Case Analysis & Presentation*; *Self Assessment*), metode wawancara (*Behavioral Event Interview*)
- e. Persiapan dan pemilihan *asesor*
- f. *Briefing* kepada *asesor* dan *assessee*

2. Pelaksanaan Asesmen Center

Setelah tahap persiapan pada tahap pra asesmen sudah selesai, maka proses selanjutnya adalah tahap pelaksanaan asesmen center. Pada tahap ini, terdapat beberapa aktivitas yang dapat dilakukan, meliputi:

- a. *Observation*, yaitu mengamati perilaku para peserta selama menjalankan aktivitas-aktivitas didalam Asesmen.
- b. *Recording* yaitu proses membuat catatan tertulis mengenai perilaku peserta secara verbatim pada waktu kejadiannya untuk dianalisa kemudian. Perilaku dalam hal ini meliputi tindakan dan perkataan *Assessee*, yang nantinya akan berfungsi sebagai bukti-bukti untuk kinerja dan kemampuan. Observasi maupun *recording* dilakukan ketika pelaksanaan asesmen berlangsung yaitu pada saat simulasi ataupun tes dilakukan oleh para *assessee*, dari awal sampai akhir pelaksanaan tersebut untuk mendapatkan data-data pendukung dalam penilaian kelak.

3. Pasca Asesmen Center

Setelah pelaksanaan asesmen center, maka proses pasca asesmen center merupakan proses terakhir yang dilakukan dalam kegiatan asesmen center. Kegiatan yang dilakukan pada tahap ini meliputi:

- a. Melakukan *scoring* dari setiap alat ukur secara individual
Proses *scoring* merupakan suatu proses pemberian penilaian akhir berupa data kuantitatif yang diperoleh dari kesepakatan dua orang atau lebih *assessor* sebagai orang yang menilai. *Scoring* yang dilakukan yaitu berdasarkan hasil pada pelaksanaan asesmen dengan mengacu pada kriteria penilaian yang sudah ditetapkan pada tahap pra asesmen.

- b. Melaksanakan integrasi data
Sesi integrasi merupakan media bagi assessor untuk memfokuskan analisis assessor pada keseluruhan kinerja peserta dibandingkan dengan kompetensi model, dan tidak jarang bagi para assessor membutuhkan waktu yang lama dalam proses pengintegrasian data akhir dikarenakan data-data yang diperoleh assesor satu dengan assesor lain mempunyai data yang berbeda. Sehingga pada sesi review ini, para assessor dituntut untuk berpikir terbuka dan objektif sehingga memperoleh kata sepakat dalam pengintegrasian data. Hasil data yang sudah disepakati berupa data kuantitatif akan dimasukkan ke dalam suatu kertas integrasi assessor.
- c. Menyusun laporan *Assessment Center* secara individual
Semua hasil integrasi data asesmen dari masing-masing assessee akan dipaparkan dalam sebuah laporan. Laporan dapat berisi mengenai gambaran kompetensi yang dimiliki, kekuatan dan kelemahan yang masih dimiliki serta keputusan akhir atas tujuan dari pelaksanaan asesmen yang dilakukan.

F. Jenis-Jenis Tes/ *Exercise*/ Simulasi Dalam Asesmen Center

Simulasi atau tes digunakan sebagai salah satu *tools* atau metode untuk memperoleh informasi perilaku atau kompetensi yang tampak pada responden dalam melakukan suatu ujuk kerja. Secara spesifik terdapat Sembilan jenis simulasi dan instrumen yang digunakan dalam Asesmen center ini (Syah, 2013), yaitu:

1. *In Basket Exercise*

Instrumen ini merupakan simulasi dari situasi nyata yang dihadapi Sumber Daya Manusia dalam menjalankan tugas sehari-hari. Bentuk dari simulasi ini adalah kumpulan memo atau dokumen kerja yang harus direspon oleh para responden.

Jenis ini mencakup penyajian permasalahan 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 didiskusikan 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 ini 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.

2. *Group Discussion*

Sebuah komponen yang sangat umum dari program assessment center adalah diskusi kelompok tanpa pemimpin. Diskusi Kelompok Tanpa Pemimpin adalah sebuah proses dimana sebuah kelompok yang tidak memiliki seorang pemimpin mendiskusikan sebuah topik dengan diamati oleh assesor (penilai-penilai). Kegiatan ini merupakan diskusi dari masing-masing peserta yang diminta untuk membahas suatu masalah guna mencapai consensus bersama.

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 terbadap tekanan, penerimaan kelompok, pengaruh individual, dan keahlian antar pribadi.

3. *Case Analysis*

Case Analysis merupakan suatu kegiatan analisa yang diberikan kepada peserta mengenai suatu kasus atau permasalahan yang dihadapi dan diminta untuk mencari solusi penyelesaiannya. *Case analysis* yang digunakan oleh Assessment Center, merepresentasikan permasalahan-permasalahan yang terjadi di tempat kerja, seperti: permasalahan prosedur kerja, customer, kompetitor, dll

4. *Presentation*

Dalam kegiatan ini para peserta diminta untuk menyampaikan presentasi. Bahan yang digunakan untuk presentasi ini adalah laporan yang telah ditulis peserta dalam kegiatan case analysis. 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 persuasif.

5. *Test of Creative Thinking*

Dalam kegiatan ini para peserta diberi satu set pertanyaan yang mencangkup berbagai situasi. Para peserta diminta untuk memberikan respon kreatif untuk menangani situasi tersebut.

6. *Behavioral Event Interview*

Interview Based Competency merupakan suatu teknik wawancara terstruktur yang dapat digunakan untuk menggali informasi detail dan mendalam dengan mendeskripsikan tindakan-tindakan masa lampau (Behavioral Event Interview) dalam hal pekerjaan, situasi, pikiran-pikiran dan perasaannya saat itu, sehingga dapat diprediksikan mengenai perilaku yang akan datang sebagai “kunci” keberhasilan seseorang. Dengan kata lain, dalam kegiatan ini, para asesor akan mengajukan pertanyaan yang berbasis perilaku kepada peserta. Pertanyaan akan berfokus pada kejadian kritical di masa lalu yang menyangkut pekerjaan dan pernah dialami oleh asesi.

Ada beberapa hal yang harus dipenuhi dalam Assessment Center dalam menjalankan Behavioral Event Interview, yaitu:

- a. Interview harus dilakukan oleh 2 orang atau lebih. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan ketajaman dan mengurangi resiko subjektifitas, karena dalam pengukuran suatu kompetensi yang dibutuhkan adalah objektifitas penilaian.
- b. Menggunakan kompetensi model sebagai sistem skoring terstandar dengan mengacu pada indikator-indikator perilaku.
- c. Integrasi data, yang merupakan penggabungan penilaian-penilaian secara kuantitatif melalui skoring dari setiap indikator-indikator perilaku yang muncul dan mewakili kompetensi seseorang.

7. 360 Degree Interview

Dalam kegiatan asesor akan melakukan wawancara dengan atasan, rekan kerja dan bawah para asesi. Pertanyaan akan difokuskan pada kinerja dan integritas asesi.

8. Role Play

Ini merupakan simulasi dimana para peserta akan dihadapkan pada situasi tertentu, misalnya berhadapan dengan bawahan yang bermasalah atau klien yang tidak kooperatif. Peserta diminta untuk memainkan peran tersebut.

9. Personality Test

Melalui instrument ini, para peserta diminta untuk mengisi kuesioner berupa tes kepribadian, yang mengukur beragam tipe kepribadian, tingkat kecerdasan emosi, minat untuk berprestasi dan lain-lain.

G. Manfaat Asesmen Center

Asesmen center saat ini banyak dipilih oleh organisasi dalam upayanya mendapatkan SDM yang tepat. Hal ini didukung dengan kelebihan yang didapatkan dengan dilakukannya asesmen center, antara lain:

1. Ada konsistensi dalam penilaian
Pada hal ini, ada ukuran yang jelas berdasarkan kriteria jabatan target untuk apa dilakukan asesmen dan hasil tersebut dapat disusun peringkatnya.
2. Lebih akurat dan Objektif,
Hal ini dikarenakan penilaian didasarkan pada kemampuan dalam jabatan sasaran oleh lebih dari satu asesor dengan menggunakan lebih dari satu metode (simulasi, psikometri/aptitude test, wawancara dan observasi).
3. Adil/Fair,
Asesmen center dalam pelaksanaannya dinilai adil karena berlaku sama bagi semua calon dan mereka memperoleh feedback mengenai kekuatan dan

kelemahan disertai alasan mengapa mereka bisa atau tidak bias menempati posisi jabatan target.

4. Dapat menyusun program pengembangan, berdasarkan gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.
5. Karena *Carier Path* yang jelas dapat lebih memotivasi individu dalam meningkatkan kinerjanya serta membina atau merencanakan karirnya sendiri dengan memperhitungkan kekuatan dan kelemahan dari kompetensi yang dimilikinya.
6. Matriks kompetensi jabatan,
Bagi organisasi dapat melengkapi acuan dalam pengambilan keputusan atau kebijaksanaan yang berkaitan dengan pembinaan Sumber Daya Manusia.
7. Organisasi memiliki data base kompetensi yang lengkap sehingga dapat memberikan gambaran yang menyeluruh tentang kekuatan dan kelemahan Sumber Daya Manusia yang tersedia serta kemungkinan menyiapkan Sumber Daya Manusia yang tepat untuk memenuhi.

Selain kelebihan yang dimiliki oleh Asesmen center, di sisi lain, Asesmen center memiliki kekurangan dimana dalam pelaksanaannya boleh dibidang time consuming. Perlu waktu yang cukup panjang untuk mengukur karena satu kompetensi minimal diukur dengan 2 instrumen. Selain itu, biayanya juga relative jauh lebih mahal dibandingkan metode lain, seperti psikotes, atau tes-tes lain. Oleh karenanya, biasanya assessment center diberikan kepada para kandidat pengisi jabatan untuk level top management.

Sedangkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan tentang kevalidan suatu metode Asesmen center, sebenarnya terdapat beberapa manfaat yang dapat diperoleh dalam pemanfaatan Asesmen center pada fungsi MSDM, antara lain:

1. Memperoleh kriteria yang jelas untuk suatu jabatan tertentu
2. Mengidentifikasi kader-kader pemimpin melalui suatu metode yang memiliki akurasi dan obyektifitas yang dapat diandalkan
3. Menghasilkan strategi dan tindakan pengembangan yang spesifik dan terencana bagi pegawai
4. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan managerial pegawai.
5. Manfaat yang diperoleh dari *Assessment Center* tersebut dapat dipergunakan oleh pimpinan organisasi sebagai salah satu sarana/alat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan SDM seperti rekrutmen, promosi, mutasi dan pengembangan karir pegawai.

Manfaat lainnya dari sudut pandang organisasi, dengan proses *assessment center* sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia, manajemen dapat menjamin perolehan informasi progresif yang akurat, handal, dan komprehensif mengenai kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Dari sudut pandang karyawan, proses *assessment center* membuka wawasan mengenai peluang dan pilihan jalur karir serta mendorong pemikiran mengenai minat dan aspirasi mereka. Dengan demikian organisasi dapat merencanakan kesesuaian kompetensi dan minat mereka dengan persyaratan dan karakteristik pekerjaan atau potensi tertentu.

Sehubungan dengan hal tersebut setidaknya terdapat sejumlah peran *Assessment Center* dalam menunjang strategi pengembangan SDM & organisasi. Seperti yang sudah dijelaskan di atas, Asesmen center merupakan suatu

metodelogi untuk menilai atau mengevaluasi perilaku pegawai dalam pekerjaan sehingga hasil dari proses *Assessment Center* dapat digunakan dalam strategi pengembangan Sumber Daya Manusia suatu organisasi. Adapun peran Asesmen center dalam menunjang strategi pengembangan SDM dan Organisasi, antara lain:

1. *Assessment center* berperan dalam mengidentifikasi kriteria sukses suatu jabatan dalam organisasi.

Kriteria sukses ini merupakan suatu langkah awal yang penting untuk mencari kesesuaian seorang calon pemangku jabatan dengan tuntutan posisi pada organisasi. Kriteria sukses dikaitkan dengan tujuan umum organisasi dan tujuan spesifik dari posisi yang akan diisi. Artinya, dalam menetapkan kriteria sukses memperhatikan aspek mikro dari posisi yang dijadikan target dan memperhatikan aspek makro organisasi seperti struktur, sistem dan prosedur, budaya organisasi dan mekanisme kerja yang terdapat diorganisasi tersebut.

2. *Assessment center* berperan dalam mengidentifikasi kompetensi para kandidat manajer.

Dalam peran ini sangat terkait dengan pengertian *assessment* itu sendiri, yaitu adanya unsur penilaian. Penilaian didasarkan atas kriteria sukses yang sudah ditetapkan sebelumnya. Melalui pendekatan simulasi perilaku yang disesuaikan dengan tuntutan *riil* dari jabatan yang dijadikan target akan terlihat bagaimana tingkat kesesuaian kompetensi dari calon, apakah yang bersangkutan memenuhi kriteria atau tidak. Hal ini sangat bermanfaat apabila yang bersangkutan dipersiapkan untuk mengisi jabatan tersebut atau bahkan bagi mereka yang sudah diposisikan pada jabatan tersebut. Bagi mereka yang dipersiapkan untuk mengisi jabatan dimasa yang akan datang maka tersedia waktu yang cukup untuk meminimalkan *gap competency* dengan mengikuti berbagai program pengembangan dan penugasan, sehingga pada saat menjabat yang bersangkutan sudah cukup siap untuk mengemban tanggung jawabnya. Disisi lain bagi yang sudah menjabat akan diketahui sejauhmana efektivitas yang bersangkutan pada posisi tersebut dan hal ini bisa dievaluasi bersama dengan hasil unjuk kerjanya. Tentunya dalam kedua hal tersebut manajemen memiliki informasi yang cukup akurat untuk mendukung pengambilan keputusan dalam penempatan dan pengembangan seseorang dalam organisasi.

3. *Assessment center* berperan dalam merumuskan *training need analysis* berdasarkan *gap competency*.

Dalam peran ini unit SDM dan *Training Center* akan dapat mengambil manfaat yang luas dari penggunaan metoda *assessment center*. Bagi unit SDM jelas akan mampu memperkirakan sejauh mana kebutuhan pengembangan yang harus dilakukan dengan memanfaatkan data *gap competency* dari hasil *assessment center*. Sedangkan *Training Center* dapat memanfaatkan hasil *assessment center* untuk mempersiapkan silabus program pelatihan. Dengan mempertemukan antara kebutuhan pengembangan SDM dan rencana pelatihan maka hasil *assessment center* merupakan suatu bahan kajian yang sangat bermanfaat untuk merumuskan kebutuhan pelatihan.

4. *Assessment center* berperan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi pemangku jabatan dengan persyaratan posisi dalam organisasi.

Dalam peran ini maka *assessment center* akan memberikan gambaran bagaimana dalam keseluruhan posisi organisasi tingkat kesesuaian dari pemangku jabatannya. Apakah 100% atau 90% atau hanya 50% pemangku

jabatan yang sesuai? Ini memberikan masukan yang berarti bagi manajemen khususnya pengelola SDM untuk mendapatkan profil dari persentase kesesuaian pemangku jabatan. Dari profil ini dapat dijadikan masukan bagi rencana pengembangan SDM.

5. *Assessment center* berperan dalam menilai efektivitas pemangku jabatan dikaitkan dengan performansi organisasi.

Meningkat atau menurunnya performansi organisasi tidak terlepas dari peran SDM, terutama unsur manajernya. Evaluasi terhadap keberhasilan organisasi mencakup pula evaluasi terhadap kompetensi SDM termasuk manajernya. Dalam area inilah *assessment center* memberikan peran yang cukup berarti untuk memberikan informasi tentang kualifikasi SDM utamanya menyangkut kompetensi manajerialnya.

6. *Assessment center* berperan dalam merekomendasikan formasi tim dalam suatu unit agar mencapai komposisi ideal dikaitkan dengan tipe atau gaya setiap individu dan tuntutan dari organisasi tersebut.

Iklm kerja dan keberhasilan organisasi tidak terlepas dari proses inter-relasi dari individu-individu yang ada didalamnya. Relasi yang sinerjis merupakan prasyarat untuk memunculkan iklim kerja yang baik dan ini menjadi modal untuk membangun organisasi yang sehat dan berhasil. Untuk membangun relasi yang sinerjis tentunya diperlukan formasi tim yang terdiri dari individu-individu yang mampu saling memperkuat dan menutupi kelemahan yang lain. Dalam konteks ini tentu perlu diperhatikan karakteristik setiap orang sehingga mampu melengkapi yang lainnya, untuk saling mendukung dan bukan saling memperlemah. *Assessment center* mampu memberikan informasi tentang karakteristik individu dan merekomendasikan komposisi individu dalam tim berdasarkan kombinasi dari karakteristik atau tipe dari setiap orang. Termasuk dalam hal ini kombinasi tipe atau karakteristik atasan-bawahan yang ideal.

7. *Assessment center* berperan dalam memberikan penilaian terhadap penurunan kinerja organisasi dikaitkan dengan kompetensi yang dimiliki individu.

Seringkali penurunan kinerja organisasi berawal dari persoalan yang terkait dengan SDM. Mulai dari kompetensi yang kurang, kompetensi yang tidak sesuai atau kompetensi yang tidak sinerjis antar pemangku jabatan dalam unit organisasi tersebut. Maka dalam hal ini, *assessment center* akan dapat berperan memberikan masukan untuk mengevaluasi bagaimana kinerja organisasi menurun dikaitkan dengan profil SDM-nya.

8. *Assessment center* berperan dalam memberikan masukan untuk pengembangan organisasi.

Berdasarkan dari evaluasi dari penetapan kriteria sukses, profil kompetensi pemangku jabatan dan analisa terhadap efektivitas maupun kinerja organisasi dapat ditelaah mengenai kemungkinan permasalahan yang ada didalam organisasi. Artinya, disini mungkin saja setelah melalui penilaian *assessment center* setiap pemangku jabatan sudah dianggap layak pada posisinya, kemudian formasi tim telah memenuhi bentuk yang ideal, sangat mungkin permasalahan bukan pada SDM atau tim, tetapi mungkin saja terjadi pada tingkat sistem atau struktur organisasi yang tidak *inline* dengan tujuan organisasi. Maka dalam hal ini *assessment center* dapat berperan untuk memberikan masukan bagi pengembangan organisasi.

9. *Assessment center* berperan dalam memberikan informasi kepada manajer lini untuk melakukan konseling dengan bawahannya.

Proses interaksi antara atasan dengan bawahan utamanya terkait dengan kinerja yang kurang memenuhi harapan dapat memanfaatkan hasil dari *assessment center*. Dalam hal ini atasan dapat memanfaatkan informasi dari *assessment center* untuk memahami bawahannya, baik mengenai keunggulan kompetensinya maupun berkaitan dengan kesenjangan kompetensi yang dimiliki bawahannya. Berdasarkan informasi tersebut atasan dapat menyusun strategi dalam melakukan pembinaan bagi bawahannya termasuk dalam hal ini akan memudahkan atasan dalam melaksanakan konseling bagi bawahannya.

10. *Assessment center* berperan dalam memberikan masukan secara menyeluruh dalam rangka pengembangan SDM secara lebih luas dikaitkan dengan kebutuhan organisasi.

Peran ini sangat terkait dengan peran *assessment center* dalam membantu manajemen untuk merumuskan secara makro strategi pengembangan SDM untuk jangka panjang. Selaras dengan ini maka secara timbal balik akan berdampak pada pengelolaan organisasi jangka panjang. Dalam hal ini *assessment center* dapat memberikan informasi mengenai profil kompetensi SDM dari tahun ke tahun kemudian dianalisa mengenai kecenderungan pengelolaan dan pengembangan organisasi dari tahun ke tahun pula. Sehingga didapat gambaran menyeluruh mengenai kecenderungan-kecenderungan yang perlu dicermati dan berdasarkan ini dilakukan analisa yang akan dijadikan masukan bagi pengembangan SDM serta organisasi jangka panjang.

H. Aplikasi Asesmen Center

Pada pokoknya, program Asesmen center yang didasarkan pada pendekatan multi methods dan multi asesor ini merupakan suatu metode fleksibel yang bisa diterapkan untuk kebutuhan-kebutuhan vital (terutama manajemen SDM) di berbagai jenis organisasi. Pengaplikasian metode ini dapat dilakukan pada:

1. Rekrutmen dan Seleksi

Asesmen center dapat diaplikasikan pada kegiatan rekrutmen dan seleksi, antara lain:

- a. Memberikan gambaran yang lengkap terhadap tuntutan kompetensi (*job requirement*) dari tiap pekerjaan atau jabatan.
- b. Meningkatkan ketepatan “prediksi” untuk mempekerjakan orang yang akan sukses.
- c. Meminimalkan biaya (*cost*) dalam bentuk uang dan waktu pada karyawan yang mungkin tidak bisa mencapai harapan organisasi.
- d. Melakukan proses wawancara yang lebih sistematis.
- e. Membantu membedakan antara kompetensi-kompetensi yang bisa dikembangkan dengan yang sulit untuk dikembangkan.

2. Identifikasi potensi secara dini

Asesmen center dapat diaplikasikan pada kegiatan identifikasi potensi secara dini, antara lain:

- a. Diagnosis kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- b. Memudahkan untuk memfokuskan upaya pada ketrampilan, pengetahuan, dan karakteristik yang paling berpengaruh terhadap unjuk kerja.
- c. Meyakinkan bahwa kegiatan TdanD selaras dengan nilai dan strategi perusahaan.
- d. Mengefisienkan waktu dan biaya giat Training dan Development.

- e. Memberikan kerangka kerja untuk proses pembinaan (*coaching*) dan umpan balik secara berkelanjutan
3. Penilaian kinerja
Asesmen center dapat diaplikasikan pada kegiatan penilaian kinerja, antara lain:
 - a. Memudahkan tercapainya kesepakatan atasan dan bawahan mengenai perilaku kerja apa dan mana yang dimonitor atau diukur.
 - b. Memfasilitasi dan memusatkan perhatian pada diskusi tentang kinerja.
 - c. Mengarahkan perhatian pada pengumpulan informasi tentang perilaku seseorang di dalam kerjanya.
 4. Perencanaan karir
Asesmen center dapat diaplikasikan pada kegiatan perencanaan karir, antara lain:
 - a. Memperjelas ketrampilan, pengetahuan, dan karakteristik yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan atau jabatan.
 - b. Memberikan metode untuk menilai kesiapan seorang calon untuk jabatan tertentu.
 - c. Memfokuskan perencanaan pelatihan dan pengembangan pada kompetensi yang belum terpenuhi dalam suatu jabatan.
 - d. Organisasi dapat mengukur “kekuatan Sumber Daya Manusia”nya (kumpulan dari karyawan yang berpotensi dan berkinerja tinggi).

Pelaksanaan Asesmen center juga tidak luput dari adanya tantangan-tantangan yang akan ditemui. Beberapa tantangan yang ada, di antaranya:

- a. Kebutuhan untuk melaksanakan asesmen dengan standar tertentu yang dapat dipahami dan diterima oleh pihak perusahaan.
- b. Terjaminnya Hak dan Perlindungan bagi peserta, pengguna dan penyelenggara proses asesmen.
- c. Meningkatnya kebutuhan perlu disertai dengan kemampuan untuk melaksanakan asesmen yang standar, berkualitas, dan dapat dipertanggungjawabkan, yang meliputi multiple asesor, pelatihan asesor, pencatatan yang jelas, akurat dan sistematis, serta pelaporan yang standar, sistematis dan menggunakan istilah yang relevan dengan kondisi industri atau bisnis

I. Kode Etik Asesor

Seorang Asesor dalam melaksanakan tugasnya perlu memperhatikan beberapa kode etik. Kode etik diperuntukkan untuk menjaga profesionalitas dan memastikan pelaksanaannya telah sesuai dengan aturan yang ada. Berikut beberapa kode etik yang perlu dilakukan oleh 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 Assessment Centre yang meliputi:
 - a. Penguasaan yang baik dari metode, teknik, dan alat ukur yang dipergunakan dalam Asesmen center
 - b. Sikap berwibawa, tegas dan percaya diri ketika menghadapi peserta Asesment center
 - c. Penampilan yang formal, rapi dan menyenangkan.
 - d. Cara kerja yang rapi, terencana dan dapat diandalkan.
5. Menunjukkan empati terhadap para asesi (peserta Asesmen center).
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 Asesmen center 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.

DAFTAR PUSTAKA

- Alif, A. 2013. Assessment Centre: Kebutuhan Masa Depan Perusahaan. Diunduh dari <https://abdaalif.wordpress.com/2013/11/26/assessment-center-kebutuhan-masa-depan-perusahaan/> (pada tanggal 2 September 2018, pukul 09.29 WIB).
- Edratna. 2008. Penggunaan Assessment Centre untuk Pengembangan SDM. Diunduh dari <https://edratna.wordpress.com/2008/01/22/penggunaan-assessment-center-untuk-pengembangan-sdm/> (pada tanggal 2 September 2018, pukul 22.19 WIB)
- Rosihan, B (dalam Yodhia). 2009. Pengertian dan Tahapan dalam Assessment Centre. Diunduh dari <http://rajabpresentasi.com/2009/03/pengertian-assessment-center/> (pada tanggal 2 September 2018, pukul 09.29 WIB).
- Silvia, D. 2015. Assessment Centre. Diunduh dari <http://mydesita.blogspot.com/2015/08/assessment-center.html> (pada tanggal 2.September 2018, pukul 22.28 wib)
- Syah, I. 2013. Assessment Center Sebagai Pratik Pengelolaan SDM Beretika. Diunduh dari <http://ironesyahumb.blogspot.com/2013/06/assessment-center-sebagai-pratik.html> (pada tanggal 4 September 2018, pukul 21.50 WIB)
- Syaiful F. Prihadi. 2004. *Assessment Centre*, Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Zilmahram, T. 2010. Assessment Center Sebagai Pratik Pengelolaan SDM Beretika. Diunduh dari <http://ironesyahumb.blogspot.com/2013/06/assessment-center-sebagai-pratik.html> (pada tanggal pada 4.September 2018, pukul 21.50 WIB)