

PERTEMUAN 3

Direktur sebuah perusahaan consumer goods yang cukup besar, Hernowo, mengeluh berat.

Tulisan berikut menjelaskan mengenai pengertian assessment center.

Prestasi perusahaan 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 Eddy sebagai Marketing Manager yang baru menggantikan Bowo yang mengundurkan diri. Dari hasil interview, pemeriksaan psikologis, dan diperkuat dengan prestasi Eddy sebagai Sales Manager yang cukup menonjol, Hernowo berkeyakinan bahwa Eddy adalah calon yang tepat untuk menggantikan Bowo.

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

Sekarang Hernowo merasa bahwa ia telah salah mengambil keputusan untuk menempatkan Eddy sebagai Marketing Manager. Mengapa bisa demikian? Padahal dari hasil interview dan tes psikologi sebuah lembaga yang cukup terkenal merekomendasikan penempatan Eddy sebagai Marketing Manager.

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.

PELAKSANAAN ASESMEN CENTER

Saat ini dimana persaingan untuk mendapatkan pekerjaan semakin kuat, perusahaan seringkali mengalami kesulitan dalam menentukan calon tenaga kerja yang tepat mengingat bahwa ada

banyak kandidat yang tersedia tetapi sangat sedikit yang memiliki kualifikasi yang memadai. Begitu ragam individu semakin menyulitkan perusahaan dalam mendapatkan kandidat yang benar-benar cocok. Selain menuntut keahlian dan keterampilan si petugas rekrutmen perusahaan juga harus benar-benar mempersiapkan proses rekrutmen dan seleksi secara maksimal.

Keberadaan *assessment center* di suatu perusahaan sangat penting. *Assessment center* tidak hanya diperlukan ketika ada kebutuhan tetapi idealnya adalah rutin. Karena seringkali ada pandangan bahwa keberadaan *assessment center* itu hanya insidental saja. Jadi idealnya sebuah perusahaan memiliki *assessment center* yang berfungsi untuk membantu dalam perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia dan sifatnya adalah rutin. Di kalangan penyelenggara pemerintahan, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), organisasi dan perusahaan swasta lainnya, pengembangan SDM secara khusus dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kualitasnya agar dapat diakui secara internasional. Metode *Assessment Center* merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk membantu tercapainya tujuan tersebut terutama dalam hal mengevaluasi kompetensi seseorang dalam pekerjaannya.

Mengapa Assessment Center?

Sering kita melihat dalam organisasi termasuk di pemerintahan dan BUMN, seseorang dipromosikan karena faktor keseniorannya (lama bekerja). Dalam organisasi semacam ini, setiap orang tinggal menunggu giliran untuk menggantikan atasannya. Praktik semacam ini menyebabkan kepemimpinan dalam organisasi ibarat yo-yo dan untung-untungan, kadang baik dan kadang jelek sekali, tergantung kapasitas kepemimpinan dari pejabat yang bersangkutan. Pemandangan semacam ini kini tidak bisa lagi dibiarkan. Tantangan yang dihadapi organisasi pemerintahan maupun bisnis mengharuskan penerapan prinsip *the right man/woman on the right place* dilakukan secara konsekuen dan konsisten.

Dengan dilakukannya *assessment*, perusahaan mengetahui orang-orang seperti apa yang cocok dengan budaya perusahaan tersebut. Misalnya, perusahaan membutuhkan orang-orang yang mampu mengambil keputusan di bawah tekanan, khususnya pada perusahaan jasa atau perusahaan konsultan, orang-orang yang dapat bekerjasama dengan baik dalam kelompok, dan bukan orang-orang yang berkarakteristik individualis atau kompetitif. Dengan demikian, baik calon pegawai maupun perusahaan sama-sama diuntungkan karena memiliki nilai-nilai yang sama. Kegiatan *assessment* dilakukan oleh orang-orang yang profesional dalam bidang HRD dan psikolog.

Sejumlah dimensi manajerial yang dinilai oleh perusahaan melalui *assessment center* antara lain kepemimpinan, kemampuan perencanaan dan organisasi, pengambilan keputusan, kemampuan komunikasi lisan dan tertulis, tindakan inisiatif, energi, kemampuan analisa, ketahanan terhadap tekanan, pemanfaatan delegasi, fleksibilitas tingkah laku, kemampuan melakukan hubungan dengan orang lain (*human relation*), pengawasan, pengarahan pribadi dan potensi diri secara keseluruhan.

Assessment center ini memang tidak dapat berdiri sendiri, karena yang penting dari *assessment center* ini adalah pada saat *pre activity*, yaitu adanya arah yang jelas terhadap rencana karir individu tersebut sebelum ditetapkan sebagai kandidat/peserta *assessment center* untuk satu posisi. Selanjutnya hal penting lainnya adalah *post activity* yaitu *follow-up* terhadap

hasil *assessment* berupa program pengembangan serta evaluasi performansi terhadapnya, yaitu program pengembangan apa yang diperlukan bagi ybs dan melalui evaluasi performansi akan diketahui apakah ybs sudah dikembangkan dan mengembangkan diri atau belum. Dengan demikian perlu koordinasi dengan unit lain yang menangani rencana bisnis perusahaan.

Apa itu *Assessment Center*?

Assessment Center merupakan suatu proses penilaian/rating yang dinilai secara kompleks di mana dalam isinya diarahkan sedemikian rupa sehingga kita dapat meminimalisasikan timbulnya penyimpangan/bias yang sangat mungkin terjadi, sehingga dapat dipastikan kandidat tenaga kerja yang terlibat dalam proses penilaian tersebut memperoleh suatu kesempatan yang sama untuk memunculkan potensi. Metode ini menggunakan berbagai teknik *assessment* (*multiple assessment*) seperti tes, wawancara, kuesioner, maupun simulasi. Teknik *assessment* tersebut disusun atau dipilih guna menampilkan perilaku yang telah ditentukan dalam setiap *job/role* yang akan diukur.

Assessment Center diartikan pula sebagai suatu pendekatan yang melibatkan proses penilaian yang sudah terstandarisasi sedemikian rupa yang didasarkan pada suatu acuan - acuan perilaku dan menggunakan metode *multiple input* dimaksud disini adalah :

1. *Assessment* dilakukan berdasarkan acuan atas sejumlah faktor -faktor, program tersebut mencakup aspek yang diarahkan kepada sejumlah faktor yang terkandung dalam kriteria kompetensi.
2. Beberapa macam teknik serta metode *assessment* digunakan dalam program tersebut. Dengan metode yang cukup mendalam dan luas diharapkan dapat memastikan bahwa reliabilitas atau pengukuran sejumlah skills maupun atribut dapat diperoleh. Teknik ini biasanya digunakan yaitu teknik *behavioral interview*, kuesioner dan metode simulasi.
3. Sejumlah *assessor* ataupun observer yang terlibat dalam proses *assessment* tersebut. Keterlibatan ini dimaksudkan untuk menambah derajat objektivitas penilaian serta meminimalisasi bias. Umumnya *assessor* kita harapkan sebagai seorang yang cukup profesional sebagai seorang spesialis atau pun line manager yang memiliki pengalaman dibidang ini serta memiliki pengetahuan yang luas dan psikolog yang sudah terlatih secara terarah.
4. Sejumlah kandidat ada yang terlibat dalam proses interaksi tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan observasi serta dengan pertimbangan ekonomi
5. Informasi dan data-data yang diperoleh diintegrasikan sedemikian rupa sehingga tersusun suatu rekomendasi dan *judgments* dari program observasi, tes maupun wawancara yang mengarah kepada indikasi perilaku yang diungkap melalui menggunakan perilaku masa lalu untuk memprediksi perilaku masa depan atau dapat memprediksi *performace* ketika bekerja nantinya.

Karakteristik *Assessment Center*

Kebanyakan proses *assessment center* memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. 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.

2. *Assessment* dilakukan berdasarkan suatu acuan tertentu yang bersifat multikriteria. Acuan berupa kerangka kerja integratif yang lazim dikenal sebagai model kompetensi.
3. Keterlibatan sekaligus sejumlah *assessor* dalam sebuah proses *assessment*. Tujuannya untuk mengoptimalkan obyektivitas penilaian serta menekan bias.
4. Kesertaan sejumlah *assessee* sekaligus di dalam sebuah proses *assessment*
5. 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.

Tujuan Assessment Center

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.

Manfaat Assessment Center

Assessment Center yang merupakan suatu metodologi untuk menilai atau mengevaluasi perilaku pegawai dalam pekerjaan sehingga hasil dari proses *assessment center* dapat digunakan dalam strategi pengembangan SDM suatu organisasi. Manfaat yang dapat digunakan dari hasil *assessment center* 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.

Selain manfaat diatas, *assessment center* dalam suatu organisasi berfungsi dalam :

a. Seleksi dan Rekrutmen

Beberapa organisasi telah mempergunakan proses *assessment center* sebagai alat pembantu dalam pengambilan keputusan perekrutan pegawai. Perusahaan dapat memutuskan siapa yang dipilih dan siapa yang ditolak diantara banyak pelamar dalam pembukaan pekerjaan. 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.

b. 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 sampai manajemen puncak.

c. Identifikasi awal

Tujuan dari identifikasi awal adalah untuk mengetahui potensi pelaksanaan pekerjaan manajerial dari pegawai-pegawai non-manajemen. Tujuan dari penilaian ini bukan untuk menghambat keputusan promosi akhir para calon ke tingkat manajemen, tetapi lebih untuk mengidentifikasi 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.

d. 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.

e. *Diagnose of Training And Development Needs*

Assessment Center dalam hal ini akan memberikan kesempatan bagi seseorang untuk bisa diidentifikasi akan kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi dirinya. Dengan demikian akan memperoleh suatu kesempatan dan mengetahui untuk melakukan pengembangan bagi aspek aspek yang masih perlu diamati.

f. *Organization Planning*

Assessment Center dapat dimanfaatkan untuk melakukan suatu proses identifikasi mengenai aspek-aspek apakah yang ada dalam organisasi yang memang perlu pengembangan, sehingga nantinya secara spesifik kita mampu melakukan suatu program pengembangan yang betul-betul dibutuhkan bagi organisasi. Secara makro dapat dikaitkan dengan strategi bagi perencanaan SDM dimana akan memiliki *pool of talent* dari sejumlah orang yang siap untuk menempati posisi-posisi strategis dimasa depan.

g. Pengembangan

Assessment Center memiliki manfaat untuk kebutuhan *team building* ataupun pengembangan beberapa aspek skills yang dikaitkan dengan kebutuhan masa depan. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan *coaching* dan *counselling* sebagai suatu program yang dianjurkan untuk diberikan dalam melengkapi program *Assessment Center*.

h. *Affirmative Action*

Tujuannya untuk mempercepat promosi bagi kelompok minoritas dan pegawai wanita dalam organisasi tersebut. Program identifikasi awal adalah sejalan dengan tujuan ini. Banyak

perusahaan yang memperkerjakan lebih banyak pegawai dari kelompok minoritas. Proses identifikasi, pengembangan, dan promosi sering kali sangat panjang, dan adalah perlu untuk mengidentifikasi anggota kelompok minoritas dengan potensi yang lebih tinggi agar dapat maju lebih cepat.

Teknik Dalam *Assessment Center*

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. Beberapa teknik yang biasa digunakan dalam *assessment center* antara lain:

a. *Leaderless group discussion* (LGD)/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).

b. *In-basket exercise* (kotak surat)

Latihan in-basket 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 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.

c. *Management games* (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.

d. *Test*

Berbagai jenis pengujian sering digunakan dalam assessment center. *Objective Tests* yang digunakan untuk mengukur kemampuan mental, pengetahuan keahlian, bakat, minat, nilai, dan karakteristik kepribadian. *Projective Tests* menggunakan tes proyektif, individu secara tidak sadar akan mengungkapkan dan menggambarkan struktur dan dinamika kepribadiannya. Tes ini dilaksanakan secara perorangan, oleh sebuah panel pewawancara, atau suatu seri dari dua atau lebih pewawancara.

e. 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.

f. *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 intensif (in-basket, dan latihan dua kelompok). Latihan-latihan ini merupakan program dasar, sering ditambah misalnya dengan pengujian dengan kertas dan pensil dan kuesioner.

g. 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.

h. 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 persuasif.

Program yang sering digunakan adalah In Basket (kotak surat), *business games* (permainan bisnis), dan *Leaderless group discussion* (diskusi kelompok tanpa pemimpin).

Proses Assessment Center

1. *Pra-Assessment Center*

a. Identifikasi kebutuhan

b. Analisis jabatan

Mengetahui dimensi, kompetensi, atribut dan indeks kinerja yang disyaratkan untuk sukses dalam suatu pekerjaan. Jenis serta kompleksitas Analisa Jabatan yang dilakukan tergantung pada tujuan Assesmen; kompleksitas pekerjaan; kecukupan informasi. Jika hendak menggunakan hasil riset dan Analisa Jabatan yang lalu untuk suatu pekerjaan baru, harus ada sejumlah bukti yang menyatakan perbandingan;

kesamaan dan kemiripan dari kedua pekerjaan tersebut. Jika pekerjaan belum ada saat ini, maka harus dilakukan suatu analisa terhadap pekerjaan saat ini atau tugas-tugas yang akan dihadapi di masa datang yang akan mencakup pekerjaan yang baru, posisi atau tingkatan jabatan atau kelompok/rumpun pekerjaan. Dimensi atau kompetensi juga dapat diperoleh melalui analisa terhadap visi, nilai-nilai, strategi atau tujuan utama organisasi yang hendak melakukan assessment center terhadap karyawannya. Prosedur lain dapat diterapkan dalam menentukan dimensi/kompetensi yang dinilai dalam assessment center, jika prosedur tersebut dijalankan dengan ketepatan yang sama dengan metode analisa jabatan yang tradisional. Setiap kompetensi yang dihasilkan melalui analisa jabatan atau prosedur lainnya harus dalam bentuk kategori perilaku yang spesifik yang dapat diamati dalam assessment center.

- c. Menentukan kompetensi dalam Standar Kompetensi Jabatan (SKJ)
- d. Pembuatan dan pemilihan alat ukur :
 - 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 *assessor*
- f. *Briefing* kepada *assessor* dan *assessee*

2. Pelaksanaan *Assessment Center*

- a. *Observation*
- b. *Recording*

Prosedur yang sistematis harus digunakan oleh Assessor (penilai) guna merekam observasi perilaku pada saat simulasi berlangsung. Prosedur ini mencakup berbagai teknik seperti catatan tertulis; formulir observasi perilaku berskala; atau formulir observasi berupa daftar perilaku. Rekaman Audio dan video juga dapat digunakan sehingga dapat dievaluasi kemudian.

3. Pasca *Assessment Center*

- a. Melakukan *scoring* dari setiap alat ukur secara individual
- b. Melaksanakan integrasi data

Proses integrasi perilaku peserta harus dilakukan atas dasar seluruh informasi yang telah dikumpulkan oleh Assessor (penilai), atau dilakukan melalui proses integrasi secara statistik yang sesuai dengan standar yang berlaku. Selama proses integrasi, assessor (penilai) harus menyampaikan informasi yang ia peroleh sehubungan dengan suatu Dimensi/kompetensi tertentu serta tidak menyampaikan informasi lain yang tidak berhubungan dengan tujuan *Assessment Center*. Integrasi informasi tersebut tercapai melalui kesepakatan diantara para assessor atau melalui suatu metode atau rumusan yang telah ditentukan. Penggunaan alat bantu komputer dalam proses integrasi ini dibenarkan sepanjang kondisi-kondisi yang telah disebutkan di atas tercakup.

- c. Menyusun laporan *Assessment Center* secara individual

Peran Assessor

Pesatnya kemajuan teknologi yang juga turut mewarnai perkembangan implementasi metode *Assessment Center*, tidak dengan serta merta menghilangkan peran penting *Assessor* dalam menjalankan proses *Assessment Center*.

Penggunaan beberapa assessor (penilai) dalam suatu *Assessment Center* merupakan suatu keharusan. Assessor adalah individu terlatih untuk mengobservasi, merekam, mengklasifikasikan, dan membuat penilaian yang reliabel terhadap perilaku orang yang mengikuti *Assessment Center*. Ketajaman dan kecermatan *Assessor* 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 *Assessor* dalam menilai kompetensi SDM di organisasi.

Pada waktu menyeleksi assessor (penilai) perlu diperhatikan karakteristik dari assessor (penilai) dari segi keragaman ras; latar belakang etnis; usia; jenis kelamin; tingkatan dalam organisasi dan pengalaman kerja sebelumnya. Penggunaan komputer dalam mengevaluasi dapat dilakukan jika dapat dibuktikan bahwa program komputer yang digunakan dapat melakukan evaluasi sebaik yang dilakukan oleh manusia. Rasio antara jumlah peserta dengan jumlah assessor (penilai) tergantung pada jenis simulasi yang digunakan; dimensi/kompetensi yang dievaluasi; peran para assessor(penilai); jenis data integrasi yang dilakukan; pengalaman assessor(penilai); banyaknya pelatihan yang didapat assessor (penilai) dan tujuan dari dilaksanakannya *Assessment Center*. Rasio yang umum antara peserta dan assessor (penilai) adalah 1 orang peserta dinilai oleh minimal 2 orang assessor (penilai). Atasan langsung peserta tidak dapat dijadikan assessor (penilai) jika tujuan *Assessment Center* adalah untuk promosi karyawan.

Assessor (penilai) harus memperoleh pelatihan yang seksama serta mereka mampu memperlihatkan kinerja yang disyaratkan untuk menjadi assessor (penilai) sebelum berpartisipasi dalam suatu *Assessment Center*. Pelatihan ini dirancang khusus dan terakreditasi secara profesional oleh lembaga yang berwenang.

Isi Pelatihan, mencakup:

1. Pengetahuan mengenai organisasi, pekerjaan atau rumpun yang akan dinilai.
2. Pengetahuan mengenai dimensi/kompetensi.
3. Pengetahuan mengenai teknik-teknik assessment.
4. Kemampuan untuk mengobservasi, mencatat dan mengklasifikasi perilaku.
5. Pengetahuan mengenai prosedur evaluasi dan pemberian nilai.
6. Pengetahuan mengenai peraturan dan praktek pelaksanaan assessment center.
7. Pengetahuan mengenai pemberian umpan balik.
8. Kemampuan untuk menampilkan perilaku yang konsisten dan obyektif selama simulasi interaksi.

Kinerja & Sertifikasi assessor:

1. Assessor (penilai) mampu apabila juga diminta sebagai administrator.
2. Mampu untuk mengenali, mengobservasi dan mencatat perilaku sesuai dimensi.
3. Mampu untuk menilai perilaku dalam standar yang telah ditentukan.

Pengalaman & Pelatihan

1. Jarak waktu pemberian pelatihan dan pelaksanaan program kurang dari 6 bulan.
2. Pelatihan penyegaran bila assessor tidak aktif (>6 bulan) atau kurang (2 kali dalam 2 tahun) mengikuti program assessment center.

Kerahasiaan

Menjaga kerahasiaan informasi & data assessment selama dan setelah proses assessment.

Peran Assessment Center Dalam Pengembangan SDM & Organisasi

Fungsi esensial manajemen sumber daya manusia adalah memastikan agar organisasi dapat mencapai tujuan-tujuan strategisnya dengan memiliki sumber daya manusia yang dapat diandalkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara kuantitas maupun kualitas. Untuk memenuhi fungsi vital tersebut, manajemen sumber daya manusia menjalankan berbagai aktivitas mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, rotasi, promosi, dan suksesi untuk memastikan terisinya setiap posisi.

Problematika khas dalam upaya pengembangan SDM adalah upaya memperbaiki kualitas sumber daya manusia yang berjalan tanpa hasil memadai sebagaimana yang diharapkan. Hal tersebut terjadi karena bentuk program *assessment* maupun pengembangan bersifat reaktif. Sehingga yang terjadi adalah standar atau kriteria pengukuran yang tidak jelas, tidak terpadu, dan tidak pasti relevansinya. Selain itu, manajemen yang lebih banyak berfokus pada problem keseharian seperti masalah kinerja karyawan, posisi yang kosong atau *turn-over* karyawan. Sementara itu, fungsi lainnya dapat terlalaikan, yaitu suksesi: pengembangan SDM untuk menjamin ketersediaan dan keandalan para pemimpin di masa mendatang sebagai tujuan jangka panjang.

Masalah yang paling sulit dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah bila suatu organisasi tidak memiliki perencanaan pengembangan SDM terutama pengembangan manajemen yang merupakan suatu usaha meningkatkan kinerja manajerial dengan menanamkan pengetahuan, merubah sikap serta meningkatkan keahlian (Dessler, 2000). Proses pengembangan manajemen pada umumnya berisi: 1) perkiraan kebutuhan perusahaan (misalnya; untuk mengisi lowongan eksekutif), 2) penilaian kinerja manajer, dan 3) pengembangan manajer itu sendiri. Perkiraan kebutuhan perusahaan terkait dengan ketersediaan dan keandalan SDM yang kompeten untuk mengisi jabatan manajerial maka manajemen perusahaan saat ini mulai banyak memberikan perhatian terhadap strategi pengembangan SDM dengan menggunakan *Assessment Center* (AC).

Organisasi dapat mencapai tujuan-tujuan strategisnya dengan memiliki sumber daya manusia yang berkemampuan tepat sebagaimana yang dibutuhkan, kompeten pada jabatan masing-masing, dan berkontribusi optimal merupakan salah satu tujuan utama manajemen sumber daya

manusia. Peluang untuk mencapai tujuan itu akan terbuka lebih lebar apabila organisasi mengadopsi proses *assessment center* menjadi bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia. Proses ini dapat menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari program perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi.

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, yaitu:

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 di organisasi 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 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 *datagap 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. Iklim 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.

Aktivitas yang Tidak Tergolong Asesment Center

1. Tidak ada simulasi perilaku
2. Panel interview
3. Menggunakan satu teknik pengukuran saja
4. Menggunakan tes tertulis saja
5. Hanya dievaluasi oleh seorang assessor
6. Tidak ada integrasi data
7. Lokasi fisik /Gedung/ Tempat yang diberi nama Assessment Center yang tidak memenuhi 10 elemen/kriteria assessment center

Hal-hal Penting Bagi Pengguna Asesment Center

1. Tujuan
2. Peserta
3. Asesor
4. Penggunaan Data
5. Kualifikasi Konsultan atau Perancang Program Asesment
6. Validasi

Daftar Pustaka

Boulter, N. (2003). *The Art of HRD: Manusia & Kompetensi*. Jakarta: Percetakan Gramedia.

Palan, R. (2007). *Competency Management*. Jakarta: Penerbit PPM.

Prihadi, S. F. (2004). *Assessment Centre: Identifikasi, pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Shermon, G. (2005). *Competency based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment & Development Centres*. Delhi: Tata McGraw-Hill.