

PENINGKATAN MUTU KARYAWAN MELALUI ASSESSMENT CENTER

Susi Adiwaty

Institut Bisnis Nusantara
Jl. D.I. Panjaitan Kav. 24 Jakarta 13340
(021) 8564932

ABSTRAK

Semakin tingginya pemahaman perusahaan akan pentingnya sumber daya manusia yang saat ini sudah dianggap sebagai aset perusahaan yang harus dikembangkan dan dipertahankan, terlihat dari semakin banyaknya perusahaan membentuk Assessment Center. Assessment Center merupakan proses yang terpusat pada satu lokasi untuk menangani sumber daya manusia terpusat, terkendali dan terawasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dalam perusahaan. Assessment Center bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan agar siap menghadapi tugas-tugas yang akan diberikan ke depan serta digunakan untuk proses seleksi dan penempatan karyawan sehingga AC dapat digunakan dalam strategi pengembangan Sumber Daya Manusia perusahaan. Assessment Center dicerminkan oleh karakteristik adanya simulasi yang menggunakan berbagai simulasi yang mencerminkan tingkah laku yang menjadi prasyarat jabatan yang akan diduduki. Observasi perilaku/ kompetensi asesori (peserta asesmen) didasarkan beberapasiluasi (minimal dua) yang didesain untuk mengukur dimensi/kompetensi yang sama dengan tujuan untuk mengeliminasi kesalahan pengukuran yang dijalankan dan diukur oleh seorang asesor yang terlatih.
Kata kunci : assessment center, asesor, simulasi

PENDAHULUAN

Pada dekade terakhir ini, perusahaan semakin memahami bahwa sumber daya manusia yang mereka miliki merupakan aset perusahaan. Perhatian akan strategi pengembangan sumber daya manusia dan proses penempatan karyawan sesuai dengan kompetensinya semakin di konsentrasikan dan dianggarkan serius oleh perusahaan dengan salah satunya menggunakan *Assessment Center*.

Kesulitan yang selama ini dialami perusahaan dalam menyeleksi karyawan terutama karyawan pada lever manajer ialah penilaian atas kemampuan untuk melihat reaksi mereka terhadap situasi tertentu. Pandangan dan keyakinan bahwa tidak ada satupun kepemimpinan dapat berhasil dalam semua situasi dan motivasi. Kemampuan pemimpin melaksanakan pengawasan dan mempengaruhi suatu situasi akan menentukan efektivitas kepemimpinan. Model manajemen yang berbeda akan mencapai hasil yang baik dalam situasi yang berbeda pula.

Metode-metode yang telah ada sebelumnya telah mampu menyaring kemampuan para manajer yang tepat dalam jabatan yang tepat. Persolan yang timbul kemudian adalah bagaimana melacak calon-calon potensial dan menyiapkan calon-calon tersebut untuk menduduki jabatan tertentu dalam perusahaan. Metode dan alat yang digunakan dalam *Assessment Center* dirancang untuk mampu menemukan secara maksimal kesesuaian antara calon-calon potensial dan mendapatkan kesesuaian orang yang dipilih dengan jabatan yang ada.

Sejarah Dan Pengertian Assessment Center

Assessment bukanlah tempat tetapi merupakan suatu proses. Penggunaan *Assessment Center* pada awalnya digunakan pada dunia militer yang digunakan oleh Jerman dan Inggris dalam menyeleksi tentara pada perang dunia ke 2.

Kesuksesan penggunaan *assessment center* oleh Jerman dan Inggris tersebut diadaptasi dan digunakan oleh British Civil Service untuk rekrutmen pegawai staff administrasi. Tahun 1050-an digunakan oleh Telephone and Telegram Company (AT&T) untuk dunia bisnis. Kesuksesan AT&T menggunakan metode *Assessment center* ditiru oleh perusahaan-perusahaan bisnis lainnya di seluruh dunia.

Beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, *Assessment Center* diartikan sebagai berikut:

Gary Dessler menyatakan bahwa:

"Pusat penilaian manajemen adalah kegiatan dua sampai tiga hari dimana sekitar dua belas calon pimpinan melaksanakan tugas-tugas manajemen realitas (seperti melakukan penyajian) di bawah pengamatan penilai ahli, tiap calon yang berpotensi sebagai pimpinan dinilai. Pusat itu sendiri mungkin hanya berupa sebuah ruang pertemuan, tetapi sering diadakan dalam ruang khusus yang dibatasi kaca satu arah untuk memudahkan penilaian, melakukan pengamatan, tanpa terlihat oleh peserta."

R. Dennis Middlemist, Michael A. Hitt, Charles R. Greer menyatakan bahwa: "Sebuah proses seleksi telah berevolusi dengan mengkombinasikan banyak perangkat seleksi lain seperti wawancara, prosedur pengujian yang bervariasi dan latihan-latihan yang dikembangkan untuk situasi tertentu yang mensimulasikan aspek-aspek tertentu dari pekerjaan. Proses penilaian yang dikombinasikan ini disebut sebagai "assessment center" disebut sebagai center/pusat karena prosedur penilaian ini telah sering dilakukan dengan periode satu hari hingga satu minggu pada lokasi-lokasi yang jauh dari tempat kerja atau *assessment center* merupakan suatu proses di mana pesertanya berpartisipasi dalam latihan keahlian dan mempergunakan keahlian mereka untuk melaksanakan aktivitas tertentu yang dinilai."

Sedangkan menurut buku pegangan 'Industrial and Organizational Psychology' (Psikologi Industri dan Organisasi) yang diedisi oleh Dunnette, istilah '*assessment center*' berarti:

"Serangkaian aktivitas yang distandarisi dari suatu kelompok yang memberikan dasar untuk menilai atau memprediksi tingkah laku individu yang dikenal atau dipercayai memiliki relevansi dengan pekerjaan yang dilaksanakan dalam kerangka organisasi."

Tujuan Dan Manfaat Assesmen Center

Tujuan pembentukan *assessment* adalah untuk memilih calon-calon manajer yang kompeten dan siap menghadapi tugas-tugas pada posisi yang lebih tinggi. Selain itu AC bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan agar siap menghadapi tugas-tugas yang akan diberikan ke depan serta digunakan untuk proses seleksi dan penempatan karyawan sehingga AC dapat digunakan dalam strategi pengembangan Sumber Daya Manusia perusahaan.

Sedangkan manfaat yang digunakan dari hasil AC 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.

Para pimpinan perusahaan dapat menggunakan hasil dari *assessment center* sebagai salah satu sarana/alat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia seperti rekrutmen, promosi, mutasi dan pengembangan.

Karakteristik Assessment Center

Untuk memudahkan pemahaman proses dalam *Assessment Center*, dapat dilihat dari karakteristik Assessment Center berikut:

1. *Assessment Center* dirancang berkaitan dengan kompetensi/dimensi suatu jabatan tertentu.
2. Menggunakan berbagai simulasi yang mencerminkan tingkah laku yang menjadi prasyarat jabatan yang akan diduduki. Observasi perilaku/kompetensi asesi (peserta asesmen) didasarkan beberapa simulasi (minimal dua) yang didesain untuk mengukur dimensi/kompetensi yang sama dengan tujuan untuk mengeliminasi kesalahan pengukuran.
3. Satu kegiatan *asesmen* diikuti oleh 5-6 orang *asesi* yang harus mengikuti semua simulasi atau *exercise* yang sama dalam 2-3 hari kegiatan asesmen. Setiap *asesi* akan diobservasi/ dievaluasi oleh sekurang-kurangnya 2 orang *Asesor*.
4. Setiap *Asesor* harus menerima pelatihan yang baik dan mampu melakukan garis-garis pedoman kinerja penilai sebelum berpartisipasi dalam sebuah *Assessment Center*.
5. Beberapa prosedur sistematis harus digunakan oleh *Asesor* untuk mencatat secara akurat pengamatan terhadap perilaku spesifik (*evidence*) pada saat kejadian.
6. *Asesor* harus mempersiapkan beberapa laporan atau catatan hasil pengamatan yang dibuat pada setiap simulasi/latihan untuk dipakai sebagai bahan diskusi bersama para penilai.
7. Hasil akhir *asesment* ditentukan melalui data integrasi seluruh bukti perilaku yang menghasilkan konsensus diantara *Asesor*.
8. Penggabungan hasil pengamatan/ observasi perilaku harus didasarkan pada pengumpulan informasi yang didapat dari teknik penilaian selama simulasi/*exercise* berlangsung, bukan dari informasi yang tidak relevan dengan proses penilaian.
9. *Asesi* dievaluasi berdasarkan kriteria/ standar yang telah ditentukan dengan jelas, bukan dibandingkan satu sama lain.

Akuntabilitas Assessment Center

Sumber daya manusia merupakan salah satu isu yang paling disoroti oleh para pimpinan perusahaan. Pernyataan bahwa "*Man behind the gun*" atau kunci dari keberhasilan, namun di sisi lain praktek untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas seringkali menjadi nomor dua apabila hal tersebut dikaitkan dengan biaya. Karena adanya dua isu ini, yaitu membutuhkan sumber daya manusia berkualitas, dan kebutuhan sumber daya manusia berkualitas memerlukan biaya, maka perlu suatu upaya agar metoda pengembangan sumber daya manusia diyakini baik, sehingga biaya yang dikeluarkan memadai dengan hasil yang diperoleh.

Hasil 50 studi kehandalan terhadap AC mengindikasikan bahwa *Performance* dan kesuksesan lebih baik dibanding dengan tool lainnya. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh *Smith, Greggs and Andrews* (1989), berikut:

Tabel 1
Hasil pengukuran validity AC

Teknik Pengukuran	Validitas
<i>Assessment Centers (promotion)</i>	0.63
<i>Work Sample Test</i>	0.55
<i>Ability Tests</i>	0.53
<i>Personality Tests (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

Sedangkan hasil Riset yang dilakukan oleh AT&T dalam mengevaluasi AC-nya, seperti yang dilaporkan oleh Cohen dalam tahun 1971, dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2
Hasil Riset AT&T

Assessment Rating	Jumlah Pegawai yang Di Assess	Mengalami lebih 2 kali promosi sejak AC
<i>More than acceptable</i>	410	40,5%
<i>Acceptable</i>	1466	21,9%
<i>Questionable</i>	1910	11,5%
<i>Not acceptable</i>	2157	4,2%

Sebagai suatu metode untuk menggali kemampuan manajerial, *Assessment Center* memiliki kekuatan yang cukup tinggi dalam memprediksi tingkat keberhasilan seseorang dalam suatu posisi yang direncanakan baginya. Berdasarkan hasil penelitian lain yang dilakukan oleh AT&T, dari 103 orang yang diidentifikasi sebagai "*high potential person*", 54% mendapat promosi satu tingkat dengan kesuksesan signifikan dan 42% mendapatkan promosi dua tingkat dengan kesuksesan yang juga signifikan. Dari penelitian tersebut, metode *Assessment Center* memiliki tingkat reliabilitas yang cukup tinggi dibandingkan dengan metode lainnya.

Penggunaan kata *Center* hanya merujuk pada terpusatkannya metode pengukuran dan penilaian dalam AC pada satu tempat yang terpisah dari lingkungan kerja yang lainnya.

Pada *Assessment Center* dilakukan proses seleksi baik untuk pelamar kerja dan proses seleksi untuk para manajer yang akan dipromosikan untuk tingkatan yang lebih tinggi. Penilaian untuk manajer lebih menekankan untuk melihat reaksi mereka didalam menempati jabatan baru. Dimensi manajerial yang dinilai dalam *Assessment Center* antara lain :

1. Kepemimpinan kemampuan perencanaan dan organisasi
2. Pengambilan keputusan
3. Kemampuan komunikasi lisan dan tertulis
4. Tindakan inisiasi
5. Kemampuan analisis
6. Ketahanan terhadap tekanan
7. Pemanfaatan delegasi
8. Fleksibilitas Tingkah laku
9. Kemampuan melakukan hubungan dengan orang lain (human relation)
10. Pengawasan
11. Pengarahan pribadi dan potensi diri secara keseluruhan

Tahap Pra-Assessment Center

Sebelum *Assessment Center* di-lakukan, diperlukan sejumlah langkah persiapan, yaitu: (1) melakukan analisis pekerjaan, (2) menentukan kriteria sukses jabatan tersebut, (3) menentukan dimensi atau persyaratan jabatan, (4) menetapkan bentuk simulasi, (5) menyusun materi untuk simulasi.

Melakukan analisis pekerjaan, dimaksudkan untuk menyusun uraian pekerjaan (*job description*) dari jabatan yang akan diisi. Misalnya kita akan mencari seorang Marketing Manager. Maka, uraian jabatan *Marketing Manager* harus disusun secara jelas dan operasional.

Setelah uraian pekerjaannya jelas, tindakan selanjutnya adalah menentukan kriteria sukses dari jabatan tersebut. Contoh kriteria sukses seorang Marketing Manager adalah: strategi pemasaran yang efektif, tercapainya target penjualan, biaya operasional yang efisien, team work yang solid dan produktif.

Selanjutnya, menentukan dimensi atau persyaratan jabatan. Dimensi adalah sejumlah faktor yang dianggap mewakili dan harus dimiliki oleh calon pemegang jabatan agar yang bersangkutan mampu mencapai kriteria sukses yang telah ditetapkan.

Program Assessment Center.

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

1. *Leaderless group discussion (LGD)*/diskusi kelompok tanpa pemimpin
2. *In-basket exercise* (kotak surat)
3. *Management games* (permainan manajemen)
4. Wawancara
5. Prestasi perorangan
6. Pengujian
7. Prosedur lain seperti :
8. *Self evaluation* (Evaluasi mandiri)
9. *Case discussion* (Diskusi Kasus)
10. *Autobiographical Essays* (daftar Riwayat Hidup)
11. *Personal histories* (Sejarah perorangan)
12. *Creative writing exercise* (tugas menulis kreatif)

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

1. Katak Surat (*In-Basket*)
2. Diskusi Kelompok Tanpa pemimpin
3. Permainan Manajemen
4. Penyajian Perorangan
5. Test Objektif
6. Wawancara

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

1. *The Bussiness Game* (Permainan Bisnis)
2. *The Leaders group Disscussion* (Diskusi Kelompok Tanpa Pemimpin)
3. *In- Basket* (Kotak Surat)
4. Wawancara

KESIMPULAN

Assessment Center adalah suatu metode pelengkap dari metode-metode

yang telah ada sebelumnya yang nyata-nyata mampu meningkatkan akurasi dalam penempatan orang yang tepat dalam jabatan yang tepat. Dalam hubungannya dengan *career planning*, metode *assessment center* bisa membantu melacak calon-calon potensial dan menyiapkan calon-calon tersebut (dengan mengetahui kelemahan-kelemahan yang ada dan tindakan untuk mengatasinya— seperti mengikuti pelatihan, dan lain-lain) untuk menduduki jabatan-jabatan tertentu dalam perusahaan.

Assessment Center adalah suatu metode pelengkap dari metode-metode yang telah ada sebelumnya yang nyata-nyata mampu meningkatkan akurasi dalam penempatan orang yang tepat dalam jabatan yang tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G., 1986. Manajemen Personalisasi Teknik dan Konsep Modern. Jakarta, Erlangga.
- Flippo, Edwin B, 1994. Manajemen Personalia Jilid 1. Jakarta, Erlangga
- Khawarita Siregar, *Assessment Center*, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Sumatra Utara
- Middlemist, R. D. Michael [and] Greer, Charles R., 1983. *Personal management: jobs, people and logic*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- Prihadi, Syaiful F, 2004, *Assessment Center: Identifikasi, Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ranupandojo, H [dan] Husnan, S, 1990. Manajemen Personalia. Ed. Keempat. Yogyakarta, BPFE.
- Sawardekar, Nitin, 2002. *Assessment Centers: Identifying Potential and Developing Competency*, New Delhi, Respose Books.

