

Report June 2013:
Human Capital Journal

HUMANCAPITAL
Achieving Human Capital Excellence **JOURNAL**



Assessment Center : Tidak Ada Matinya?

Edited by :
Syahmuharnis

www.humancapitaljournal.com

Published by :



PT Menara Kadin Indonesia
>Learning >Consulting >Assessment Center >Research >HC Journal

Menara Kadin Indonesia 24th Floor
Jl. HR. Rasuna Said X - 5 Kav. 2 - 3, Jakarta 12950 Indonesia
Phone : (62 - 21) 5790 3840 Fax : (62 - 21) 527 4443
Email : mki@pt-mki.co.id
learningcenter@pt-mki.co.id

Assessment Center: Tidak Ada Matinya

Assessment Center diakui sebagai metodologi seleksi terbaik untuk mendapatkan kandidat paling tepat. Berbagai upaya penyempurnaan terus dilakukan untuk meningkatkan validitas hasil asesmen, termasuk mengembangkan aplikasi asesmen berbasis teknologi informasi.

Kunci keberhasilan sebuah organisasi terletak pada penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat dan pada waktu yang tepat (*the right man, at the right place, at the right time*). Kita berbicara tentang kepemimpinan organisasi, mulai dari jabatan manajer setingkat ke atas. Istilahnya, keberhasilan atau kegagalan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan jajaran manajerial organisasi. Untuk itu, menyeleksi pimpinan yang tepat merupakan pekerjaan yang sangat

strategis untuk keberhasilan organisasi.

Banyak perusahaan swasta besar dan BUMN yang menerapkan metode *Assessment Center* (AC) dalam menyeleksi calon-calon pemimpin organisasi di berbagai jenjang. Metode asesmen dianggap paling akurat berdasarkan riset dan pengalaman praktik bertahun-tahun dalam melaksanakan asesmen. Berdasarkan definisi, AC adalah proses seleksi kandidat untuk sebuah jabatan atau peran dengan menggunakan sejumlah teknik evaluasi, termasuk beberapa simulasi terkait dengan jabatan, dan kadang-kadang menggunakan

pula wawancara serta tes psikologi serta multi-asesor (*George Bohlander; Scott Snell* (2009). *Managing Human Resources*. Cengage Learning; *Condrey, Stephen E.* (2010). *Handbook of Human Resource Management in Government*. John Wiley and Sons; *William C. Byham, PhD, What is an Assessment Center*, DDI).

Simulasi didesain untuk mengeluarkan perilaku yang relevan dengan aspek terpenting dari jabatan atau level kompetensi yang perlu dipertimbangkan dari seorang yang diases (assessee). Kompetensi dan level kompetensi tersebut

diases melalui AC dengan menganalisis jabatan yang ditargetkan. Sebelum bisa melakukan AC, perusahaan harus menetapkan terlebih dahulu Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) dari jabatan yang akan diemban oleh kandidat yang diasas. Proses penyusunan SKJ – dan Kamus Kompetensi – dilakukan melalui kegiatan Analisis atau Evaluasi Jabatan (Job Analysis/Job Evaluation), yang mengidentifikasi perilaku, motivasi, dan tipe pengetahuan yang kritical bagi pegawai untuk berhasil mengemban sebuah jabatan.

Menurut William C. Byham, PhD. Dalam tulisannya berjudul *What is an Assessment Center*, sebuah AC tradisional melibatkan 6 peserta dan berlangsung antara 1 hari hingga 3 hari. Setiap partisipan mengerjakan beberapa simulasi, dan diobservasi oleh asesor (biasanya 3 manajer lini) yang terlatih untuk melakukan observasi dan evaluasi level perilaku dan pengetahuan. Para asesor mengobservasi partisipan yang berbeda dalam setiap simulasi dan mencatat dalam formulir observasi khusus.

Setelah partisipan menyelesaikan seluruh simulasi, para asesor melakukan rapat membahas hasil observasi masing-masing asesor dan menyepakati hasil evaluasi final. Ini bisa memakan waktu 1 hari atau lebih. Lajimnya, data hasil tes dan observasi diintegrasikan ke dalam proses pengambilan keputusan. Hasil asesmen final merupakan sebuah laporan tertulis yang menjelaskan kekuatan dan kebutuhan pengembangan dari setiap partisipan, dan juga memuat hasil

evaluasi potensi partisipan untuk sukses di jabatan yang ditargetkan jika hal ini menjadi tujuan dari AC.

Salah satu keistimewaan AC adalah, metode ini tidak ditujukan menilai seseorang atas kinerja jabatannya saat ini, tetapi kinerjanya di masa depan. Dengan mengobservasi bagaimana seorang partisipan menangani masalah dan tantangan dari jabatan atau level yang ditargetkan (seperti disimulasikan dalam latihan), asesor bisa mendapatkan gambaran yang jelas bagaimana partisipan akan berhasil dalam jabatan yang ditargetkan.

Hal ini, khususnya, sangat berguna saat mengases individu yang memegang jabatan yang tidak memberi peluang kepada yang bersangkutan menunjukkan perilaku yang dibutuhkan pada level atau posisi jabatan yang dituju. Biasanya hal ini terjadi pada individu yang tepat menduduki jabatan manajemen tetapi selama ini tidak bisa menunjukkan perilaku yang sesuai akibat jabatannya saat ini.

Selain mendapatkan hasil diagnosa dan seleksi yang lebih akurat, organisasi yang menerapkan AC mendapatkan banyak manfaat tidak langsung. Misalnya – dan salah satu yang terpenting – para kandidat mendapatkan keputusan promosi yang adil dan akurat serta mendapatkan pemahaman yang lebih baik terhadap persyaratan jabatan. Di lain pihak, para manajer yang menjadi asesor bisa meningkatkan keahliannya dalam banyak tugas-tugas manajerial, termasuk melakukan penilaian kinerja,

melaksanakan coaching, dan melaksanakan diskusi membahas umpan-balik.

Sejarah dan Akurasi Assessment Center

Metode AC dalam bentuk modern diperkenalkan pertama kali melalui hasil studi kemajuan manajemen AT&T (Bray, Campbell, & Grant, 1974). Dalam studi tersebut, yang dimulai akhir 50-an, setiap orang yang menduduki posisi manajemen pada perusahaan telepon tersebut harus diasas terlebih dahulu, dan setelah itu baru ditetapkan karirnya. Studi tersebut tidak lajim pada jamannya, dan bersifat riset murni. Baik individu yang diasas maupun bos yang mengases tidak diberikan informasi tentang kinerja mereka. Tidak juga informasi yang bisa mempengaruhi karir partisipan. Partisipan diasas begitu menduduki posisi manajemen, baik direkrut setelah lulus kuliah maupun setelah mereka dipromosikan.

Menariknya, AT&T tidak hanya mengobservasi kemajuan partisipan dalam pekerjaannya, tetapi mereka melakukan asesmen kedua 8 tahun setelah asesmen pertama dilakukan (Howard & Bray, 1988). Kriteria yang dipergunakan adalah perluasan dari level ke-4 manajemen (dalam hirarki 7 level). Hasilnya, prediksi selama 8 tahun tersebut lebih valid – setiap partisipasi mulai mengkonsolidasikan keahlian manajemen mereka setelah 8 tahun berada pada posisi manajemen. Bahkan, setelah 20 tahun, hasil asesmen yang pertama tetap valid.

Berkaitan dengan validitas metode



PT Menara Kadin Indonesia

> Learning > Consulting > Assessment Center > Research > HC Journal

Menyediakan jasa Assessment Center untuk mendapatkan kandidat terbaik menggunakan beragam metode terbaik di dunia. Laporan yang dihasilkan memuat informasi tentang potensi dan kompetensi kandidat untuk menduduki jabatan saat ini ataupun sebuah jabatan lebih tinggi di masa depan. Laporan juga memuat area pengembangan yang diperlukan bagi setiap kandidat.

Jasa Assessment Center ini dilaksanakan oleh tenaga-tenaga asesor berpengalaman. Bukan hanya berpengalaman sebagai asesor, tetapi

juga memiliki pengalaman panjang dalam posisi manajerial dan eksekutif. Hasil Assessment Center ini akan menghasilkan orang yang tepat pada tempat yang tepat dan waktu yang tepat (*the right man in the right place at the right time*).

Hubungi kami untuk layanan terbaik bagi keberhasilan organisasi Anda: Gedung Menara Kadin Lantai 24 Jl. HR Rasuna Said, Jakarta Fax. (021) 5274443 Email: learningcenter@pt-mki.co.id **Contact Person: Mrs. Dedeh, Mrs. Iin, Ms. Anti, Mr. Hadi** Telp. **021 5790 3840**

AC, Thorton dan Byham (1982) mengkaji 29 hasil studi tentang validitas metode AC. Mereka semakin mendukung metode AC dibandingkan metode seleksi lainnya, apalagi fakta memperlihatkan bahwa studi tersebut dilaksanakan oleh sejumlah organisasi skala besar (AT&T, GE, IBM, SOHIO, dan Sears).

Tahun 1985, Thornton dan rekannya di Colorado State University memproses 220 koefisien validitas dari 50 studi menggunakan pendekatan statistika dengan nama meta-analysis. Akhirnya diperoleh perkiraan validitas metode ini sebesar 0,37 (Gaugler, Rosenthal, Thornton & Bentson, 1985) – sebuah angka yang tinggi. Bekerja secara independen, Wayne Cascio dari University of Colorado juga menyimpulkan tingkat validitas 0,37 dengan mempelajari hasil AC di AT&T. Minat utama Cascio adalah mengukur dampak bottom line dari keputusan promosi jabatan berdasarkan informasi hasil AC dan membandingkannya dengan keputusan promosi yang didasarkan metode lainnya (Cascio dan Ramos, 1984).

Untuk menentukan dampak AC dalam ukuran uang (dolar), Cascio butuh informasi lebih dari sekedar validitas. Ia butuh data biaya proses AC plus data kinerja dalam dolar. Sekitar 4 tahun Cascio mengembangkan sebuah metodologi sederhana untuk mengukur kinerja manajer dalam dolar. Menggunakan informasi yang disediakan oleh lebih dari 700 manajer lini, ia mengombinasikan data validitas dan biaya AC dengan nilai kinerja dalam dolar untuk para manajer lini level 1. Dengan data tersebut, ia membuat prediksi nilai manfaat yang diraih perusahaan berkat penggunaan informasi hasil AC dalam promosi jabatan.

Dalam periode 4 tahun tersebut, hasil yang diperoleh dari peningkatan kinerja para manajer baru diperkirakan US\$13,4 juta, atau sekitar US\$2.700 per tahun untuk setiap orang dari 1.100 orang yang dipromosikan untuk jabatan manajemen level 1. Sebuah nilai yang sangat signifikan●

Identifikasi Calon Pemimpin lewat Assessment Center

Sebagai sebuah metode penilaian yang berbasis perilaku dan melibatkan beragam teknik evaluasi serta menggunakan bermacam alat ukur, *Assessment Center* (AC) dinilai sebagai suatu sistem yang memiliki akurasi yang cukup tinggi dan efektif dalam menilai kompetensi pegawai.

Pada dasarnya setiap organisasi mempunyai tujuan dan target strategis yang ingin dicapai. Organisasi menggunakan *Assessment Center* untuk memprediksi potensi dan kompetensi seseorang secara akurat sehingga data hasil asesmen dapat digunakan untuk pengembangan karyawan, seleksi, promosi dan manajemen kinerja. Tujuan jangka panjang dari *Assessment Center* adalah untuk mendapatkan SDM terbaik yang bisa memberikan kontribusi optimal bagi organisasi sesuai dengan perannya.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *Assessment Center* sangat mengesankan karena mampu memprediksi kinerja dalam jabatan atau profesi di masa yang akan datang (Stephen Robbins, 2003: 493). *Assessment Center* telah digunakan oleh Klinik Psikologi Harvard (HPC) untuk menelaah dampak karakter individu dan faktor lingkungan terhadap perilaku sejak tahun 1938.

Pada tahun 1948, sebuah perusahaan manufaktur Australia melaksanakan observasi kelompok untuk menyeleksi *executive trainee*. Selain itu, pada tahun 1964, AT&T, sebuah perusahaan telekomunikasi Amerika, melaksanakan kajian longitudinal berskala besar dengan menggunakan penilaian multi-prosedur untuk mengkaji karakter individu dan

lingkungan organisasi. Kajian ini menjadi tonggak yang memicu kesuksesan AT&T di masa-masa selanjutnya.

Pada dua dekade terakhir ini, penggunaan konsep *Assessment Center* meningkat dengan tajam. Survey yang dilakukan oleh Spychalski dan kawan-kawan pada tahun 1997 mencatat bahwa 74% organisasi di Amerika Serikat menerapkan konsep *Assessment Center* untuk keperluan seleksi, promosi, dan pengembangan pegawai. Tak heran jika *Assessment Center* dijadikan sebagai sistem dan prosedur untuk mengidentifikasi, menilai dan mengembangkan kompetensi SDM karena *Assessment Center* berdasarkan prinsip-prinsip *the right people in the the right places at the right times*.

Penilaian Pegawai

Salah satu kesulitan dalam menyeleksi seorang manajer ialah penilaian atas kemampuan untuk bereaksi terhadap situasi tertentu. Karena itu penggunaan metode *Assessment Center* menjadi satu solusi untuk mengetahui kemampuan seorang manajer saat bereaksi terhadap situasi tertentu. Hasil dari asesmen bisa digunakan untuk mengetahui siapa kandidat yang bisa diandalkan atau memiliki kemampuan yang diharapkan sebuah organisasi.

Assesment Center merupakan sebuah



proses penilaian yang dilakukan oleh lebih dari satu orang penilai (multi-rater/multi-asesor) dengan lebih dari satu metode (multi-method) untuk mendapatkan bukti-bukti perilaku yang menunjukkan sejauhmana kompetensi yang dinilai, dimiliki oleh peserta *Assessment Center*. *Assessment Center* juga diartikan sebagai proses sistematis untuk menilai keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu yang dianggap kritikal bagi keberhasilan kinerja yang unggul.

Menurut William C. Byham, *Chairman and CEO Development Dimensions Internasional (DDI)*, *Assessment Center* memiliki target berbasis perilaku, kompetensi, dan tindakan kunci (*key action*) dari beberapa jenis analisis jabatan. Ia menyebutkan bahwa *Assessment Center* menggunakan setidaknya dua simulasi perilaku untuk melihat perilaku yang muncul, menggunakan banyak penilai yang terlatih untuk mengamati dan menilai perilaku. Kemudian data yang dikumpulkan dan dianalisa akan diberikan kepada organisasi.

Keterlibatan *multi-asesor* ini dilakukan agar penilaian kompetensi peserta asesmen dapat lebih objektif dan menekan bias yang mungkin terjadi. Oleh sebab itu, dibutuhkan keterampilan dan keahlian sebagai seorang asesor.

“Seorang asesor adalah orang yang telah mendapatkan sertifikasi untuk menjadi asesor dan mengikuti pelatihan menurut aturan telah yang ditentukan,” papar William. Tak hanya multi-asesor, Keterlibatan banyak peserta juga dilakukan untuk memastikan terciptanya interaksi di antara para peserta asesmen

pada simulasi yang akan diobservasi. Setelah melalui beragam simulasi, para asesor melakukan observasi terhadap perilaku para peserta. Hasil observasi dan penilaian dari para asesor akan diintegrasikan untuk menentukan skor final dan digunakan sebagai dasar pembuatan laporan. Kemudian asesor akan memberikan umpan balik yang berguna untuk pengembangan kompetensi peserta dan diharapkan akan memberikan sumbangan berharga bagi peningkatan mutu SDM organisasi.

Hasil dari asesmen pegawai bermanfaat bagi strategi pembinaan dan pengembangan SDM suatu organisasi. Manfaat yang signifikan dari hasil *Assessment Center* misalnya seperti organisasi akan memperoleh kriteria yang jelas untuk suatu jabatan tertentu. Organisasi juga bisa mengidentifikasi kader-kader pemimpin melalui suatu metode yang memiliki akurasi dan objektivitas yang dapat diandalkan, menghasilkan strategi dan tindakan pengembangan yang spesifik dan terencana bagi pegawai, dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai.

Pimpinan organisasi juga bisa memakai hasil asesmen karyawan sebagai salah satu sarana atau alat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan SDM seperti rekrutmen, promosi, mutasi, dan pengembangan karir pegawai.

Keuntungan bagi Organisasi

Sementara itu, Douglas W. Bray, salah satu pendiri *Development Dimensions International (DDI)* bersama William C. Byham, memaparkan secara detil kegunaan *Assessment Centre*. Menurut salah satu arsitek metode *Assessment Center* ini, penggunaan *Assessment Center* bisa digunakan dalam hal

perekrutan pegawai, promosi pegawai, penempatan pegawai, identifikasi awal pegawai, pengembangan pegawai, dan percepatan promosi (*affirmative action*).

Dalam hal perekrutan pegawai, sebagian organisasi telah mempergunakan metode *Assessment Center* sebagai alat pembantu dalam pengambilan keputusan perekrutan pegawai. Perlunya pelaksanaan proses ini dalam praktiknya 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.

“Untuk level *super intendent* ke bawah, PT. Krakatau Steel menggunakan tes psikometri untuk melakukan penilaian pegawai baru,” ujar Muhammad Ridjal, *Assistant GA & HC Director* PT. Krakatau Steel. Hal senada juga dipaparkan oleh Evita M. Tagor, *Direktur SDM Pertamina*, yang mengakui bahwa *Assessment Center* dilakukan kepada *fresh graduated* untuk melihat kepribadian masing-masing.

Penggunaan *Assessment Center* yang cukup sering dilakukan oleh beberapa organisasi termasuk di Indonesia adalah untuk promosi pegawai. Tipe asesmen ini dilakukan untuk berbagai level manajemen yang berbeda. Banyak organisasi yang membatasi penggunaan *Assessment Center* hanya untuk level menengah ke atas.

Beberapa organisasi bahkan menggunakannya untuk jabatan yang hampir setara dengan wakil presiden. Organisasi seperti Pertamina, PT. Krakatau Steel, PT. Semen Indonesia, dan organisasi lainnya pun menerapkan cara yang sama. “Tetapi *Assessment Center* hanya sebagai salah satu tolak ukur dari lima komponen yang ada untuk melakukan penilaian pegawai, bukan satu-satunya,” jelas Evita.

Assessment Center juga dilakukan sebagai indentifikasi awal. Tujuan dari indentifikasi awal, sampai sejauh ini, adalah untuk mengetahui potensi pelaksanaan pekerjaan manajerial dari

pegawai-pegawai non-managemen. Tujuan dari penilaian ini bukan untuk menghambat keputusan promosi akhir para calon ke tingkat manajemen, tetapi lebih untuk mengidentifikasi pegawai-pegawai yang memiliki harapan di masa yang akan datang.

Rekomendasi untuk pengembangan pegawai hampir juga banyak dilakukan oleh organisasi, meski tidak sebanyak penggunaan untuk promosi atau kenaikan jabatan. Menurut Bambang Sugeng SI, *Human Capital & GA Director* Semen Indonesia, pengembangan pegawai menjadi satu kesatuan dengan remunerasi dan promosi pegawai. "Kami harus meningkatkan kompetensi yang bersangkutan melalui asesmen pegawai. Kalau masih ada *gap*, maka akan kami isi, artinya karyawan akan kami kembangkan. Dari sisi remunerasi, itu jelas karena karyawan mendapatkan remunerasi berdasarkan kompetensi tadi. Kemudian

untuk promosi sudah pasti. Artinya, kami menunggu *result* dari hasil pengembangan tersebut," ujar Bambang.

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. Kendati demikian, *Assessment Center* juga mempengaruhi keputusan penempatan pegawai dalam beberapa kasus.

Tujuan baru yang ingin dicapai melalui *Assessment Center* ialah untuk program 'Affirmative Action', yang ingin mempercepat promosi bagi kelompok minoritas dan pegawai wanita dalam organisasi tersebut. Program indentifikasi awal adalah sejalan dengan tujuan ini. Banyak organisasi yang memperkerjakan lebih banyak pegawai dari kelompok

minoritas. Proses indentifikasi, pengembangan, dan promosi sering kali sangat panjang. Karena itu diperlukan program mengidentifikasi anggota kelompok minoritas untuk mengetahui potensi yang lebih tinggi agar dapat maju lebih cepat.

Otomasi *Assessment Center*

Perkembangan *Assessment Center* yang begitu pesat saat ini tidak bisa dipungkiri lagi. Percepatan proses penilaian melalui program komputer kini sudah menjadi salah satu alternatif yang jitu. Dan cara ini disambut antusias oleh banyak asesor dan administrator.

"Otomasi *Assessment Center* sudah bisa mempercepat proses penilaian karena mengurangi waktu penilaian hingga setengahnya dan secara dramatis mengurangi waktu pelatihan asesor dan administrator," sambung William. Namun jika diterapkan di Indonesia, William mengakui bahwa perbedaan kultur

Sejarah Perkembangan *Assessment Center*

Metode *multiple assessment* tumbuh didunia psikologi pada tahun 1930-an.

Pemanfaatan *assessment center* pertama kali untuk seleksi pegawai dilakukan oleh tentara Jerman dan Inggris selama perang dunia ke-2. Setelah PD II metode ini diadaptasi dan digunakan oleh *British Civil Service* untuk merekrut pegawai staf administrasi. Lalu pada tahun 1950-an *American Telephone and Telegraph Company* (AT&T) memakainya untuk pertama kali demi kepentingan dunia bisnis. Sejak itu metode *assessment center* digunakan oleh berbagai negara diberbagai belahan dunia.

Keandalan metode AC ini terbukti dari lebih 50 studi keandalan yang mengindikasikan bahwa *Assessment*

Center dalam memprediksi *performance* dan kesuksesan yang akan datang lebih baik dibanding dengan tool lainnya. validitas metode *assessment center* sudah teruji dari waktu ke waktu seperti yang diungkap oleh Smith, Greggs and Andrews (1989), seperti terlihat pada Tabel 1.

Riset yang dilakukan oleh AT&T dalam

Tabel 2

Assessment rating	Jumlah Pegawai yang di Assess	Mengalami lebih 2 kali promosi sejak AC
More than acceptable	410	40,5%
Acceptable	1466	21,9%
Questionable	1910	11,5%
Not acceptable		4,2%

Tabel 1

Teknik Pengukuran	Validity
<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

mengevaluasi AC-nya, seperti yang dilaporkan oleh Cohen dalam tahun 1971, dapat dilihat dalam Tabel 2. ●

Metode-metode dalam Assessment Center

Metode *Assesment Center* adalah metode pengukuran potensi/kompetensi karyawan yang memiliki karakteristik:

- Multi competency*: menggunakan beberapa parameter perilaku /model kompetensi
- Multi Tools*: menggunakan beberapa metode asesmen/*assessment tools*
- Multi assessor*: diukur oleh beberapa asesor
- Multi process*: data asesmen awalnya dibuat secara individu, kemudian di-integrasi-kan secara kualitatif dan kuantitatif secara seksama untuk mendapatkan hasil yang seobyektif mungkin dan terakhir untuk memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi dilakukan proses *quality control*. Sedangkan alat ukur yang digunakan untuk memberikan masukan dalam proses evaluasi kompetensi, antara lain :

In-Basket

Instrumen ini merupakan simulasi dari situasi nyata yang

dihadapi pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari. Bentuk dari simulasi ini adalah kumpulan memo atau dokumen kerja yang harus direspon oleh para peserta asesmen.

Role Play

Role play merupakan simulasi dimana para asesi akan dihadapkan pada situasi tertentu; misalnya berhadapan dengan bawahan yang bermasalah atau dengan klien yang tidak kooperatif.

Group Discussion

Kegiatan ini merupakan diskusi dimana masing-masing peserta diminta untuk membahas suatu masalah guna mencapai konsesus bersama.

Case Analysis

Dalam kegiatan tes ini para peserta diberi suatu materi permasalahan. Para peserta asesmen diminta untuk menganalisa permasalahan tersebut dan juga diminta untuk membuat solusi pemecahannya.

Presentation

Dalam kegiatan ini para peserta diminta untuk menyampaikan presentasi. Bahan yang digunakan untuk presentasi ini adalah laporan yang telah ditulis pe-

serta dalam kegiatan *Case Analysis*.

Test of Creative Thinking

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

Behavioral Event Interview

Dalam kegiatan *Behavioral Event Interview*, para asesor akan mengajukan pertanyaan yang berbasis perilaku kepada asesi. Pertanyaan akan berfokus pada kejadian kritikal di masa lalu yang menyangkut pekerjaan dan pernah dialami oleh asesi.

360 Degree Interview

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

Personality Test

Melalui instrumen ini, para asesi diminta untuk mengisi kuisioner berupa tes kepribadian, yang mengukur beragam tipe kepribadian, tingkat kecerdasan emosi, minat untuk berprestasi dll. Dalam hal ini *Management Assessment Center-BPKP* telah menggunakan instrumen *Personality Test* elektronik yaitu PAPI dari PA-Cubiks dan DISC insight. ●

belum memungkinkan untuk perberlakuan otomasi tersebut.

Menurut Yuri Yogaswara, *Principal Consultant* Daya Dimensi Indonesia (DDI) otomasi *Assessment Center* pada prinsipnya masih sama dengan asesmen tatap muka. "Karena metode ini merupakan pekerjaan padat karya, satu orang bisa di-ases oleh empat orang asesor dan itu menghabiskan waktu satu hari penuh. Karena itu di dunia sudah mulai menggunakan otomasi *Assessment Center*," ujar Yuri.

Yuri menegaskan bahwa otomasi AC memiliki beberapa kelebihan, selain

menghemat biaya. Misalnya untuk *case study* dalam satu program yaitu *program middle manager*, peserta tidak lagi bertemu dengan asesor yang sesungguhnya, tapi sudah berubah menjadi simulasi komputer. "Kondisinya benar-benar *real live*. Jadi dalam satu hari itu, peserta akan mendapatkan kondisi yang sama dengan tanpa simulasi komputer. Asesor akan mengotomasi reaksi peserta seperti apa dengan cepat," jelasnya panjang lebar.

Kelebihan kedua, adalah pengalihan dari *paper n pencil* menjadi laptop. Jadi, ketika peserta akan melalui *tools in basket*, maka semua akan dikerjakan secara

digital. "Cuma di Indonesia, kadang-kadang kita tidak ingin bias karena biasanya ada orang yang terbiasa menulis. Saat ini ada juga para eksekutif usia 50 tahun ke atas tidak mau menggunakan laptop karena nanti malah menghambat. Mereka lebih cepat melakukannya melalui *paper n pencil*. Dan itu masih banyak terjadi di Indonesia," tutur Yuri.

Senada dengan Yuri, Evita menegaskan bahwa otomasi *Assessment Center* jauh lebih praktis dan cepat. Namun, ia menegaskan bahwa cara ini jauh lebih tepat jika digunakan untuk identifikasi awal ● RS

Apa Kata Mereka?

Yuri Yogaswara

Principal Consultant Daya Dimensi Indonesia

Otomasi Assessment Center Efisiensikan Biaya

Perkembangan assessment center (AC) saat ini dibandingkan dengan dulu menurut **Yuri Yogaswara**, *Principal Consultant Daya Dimensi Indonesia* (DDI) pada prinsipnya masih sama. Yaitu masih merupakan alat ukur yang mendemonstrasikan perilaku peserta dan menggunakan beberapa alat tool dengan beberapa *assessor*. “Cuma memang sekarang ini, AC terutama di dunia sudah banyak yang sudah diotomasi prosesnya. Kenapa? Karena mereka melihat AC ini merupakan pekerjaan padat karya, satu orang bisa di *assess* oleh empat orang *assessor* dan itu menghabiskan waktu satu hari penuh,” ujar Yuri. Kadang-kadang cara tersebut membuat biaya menjadi mahal sehingga tak heran jika dimunculkan otomasi AC.

Yuri menegaskan bahwa otomasi AC memiliki beberapa kelebihan. Misalnya untuk *case study* dalam satu program yaitu program *middle manager*, peserta tidak lagi bertemu dengan *assessor* yang sesungguhnya, tapi sudah berubah menjadi simulasi komputer. “Kondisinya benar-benar real live. Jadi dalam satu hari itu, peserta akan mendapatkan kondisi yang sama dengan tanpa simulasi komputer. Misalnya pukul 08.00 si peserta sudah ada kasus mendapatkan email dan dia harus menyelesaikan kasus tersebut,” cerita Yuri. Selain email, bisa juga melalui *video conference*. Si peserta akan bertemu dengan customer melalui *video conference*. “Intinya, meski tidak lagi tatap muka secara langsung, *assessor* akan mengotomasi reaksi peserta seperti apa,” jelasnya panjang lebar.

Kelebihan kedua, adalah pengalihan dari paper n pencil menjadi laptop. Jadi, ketika peserta akan melalui tools

in basket, maka semua akan dikerjakan secara digital. “Cuma di Indonesia, kadang-kadang kita tidak ingin bias karena biasanya ada orang yang terbiasa menulis. Saat ini ada juga para eksekutif usia 50 tahun ke atas tidak mau menggunakan laptop karena nanti malah menghambat. Mereka lebih cepat melakukannya melalui *paper n pencil*. Dan itu masih banyak terjadi di Indonesia,” tutur Yuri.

Karena itu, proses otomasi yang berasal dari Amerika ini belum bisa diterapkan di Indonesia kendati sudah banyak para eksekutif yang terbiasa melakukan cara digital. “Biasanya di perusahaan multi nasional dan asing, cara digital memang biasa. Tapi di pemerintahan, hal ini masih dalam tahap pengkajian, mulai dari sisi user-nya, teknologinya, dan lain-lain, semua harus benar-benar

dipelajari,” tukas Yuri dan menambahkan bahwa walaupun cara ini akan diterapkan, kemungkinan baru bisa diterapkan di akhir tahun 2013 atau di awal tahun 2014 mendatang.

Validitasnya? “Sebenarnya dari sisi kasus sama saja, hanya *assessor*-nya saja yang diganti. Cuma memang biasanya orang bule yang menjadi *assessor*-nya. Kami masih mengkaji apakah perlu ada figur orang Indonesianya,” tuturnya. Yuri sendiri merasa sejauh ini budaya yang ada di Indonesia masih belum cocok untuk menggunakan cara itu. “Cuma masalahnya belum tahu apakah memang bisa diterapkan

atau tidak. Yang pasti budayanya masih belum pas karena masih ada beberapa perusahaan yang agak canggung ketika bertemu dengan *assessor* asing meskipun lewat simulasi komputer,” jelasnya.

Meski banyak yang mengatakan otomasi AC menjadi lebih simple, sejauh ini pihak DDI masih terus mengkaji sejauhmana efektivitas otomasi AC tersebut di Indonesia. “Kami masih mengkaji bagaimana jika otomasi AC diterapkan di site perusahaan asalkan tersedia sistemnya. Sejahteranya banyak *feedback* dari perusahaan asing. Menurut mereka jadi lebih ringkas. Dari sisi DDI, kami juga cenderung lebih efisien,” tandasnya. ● **Ratri Suyani**



Apa Kata Mereka?

Ir. Bambang Sugeng SI, MH.

Human Capital & GA Director PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Karyawan Happy Karena Adanya Mapping

Kendati sudah menerapkan assessment center (AC) untuk pengembangan karir karyawan Semen Indonesia sejak tahun 2005 lalu, namun menurut **Bambang Sugeng**, *Human Capital & GA Director* Semen Indonesia, penggunaan hasil dari AC masih belum optimal. “Artinya, manajemen yang ada saat itu kurang konsisten dalam menerapkan hasil yang ada. Misalnya jika seseorang sudah berada di poin 1, ternyata bisa dikalahkan dengan mereka yang di poin 7,” aku Bambang. Jadi, saat ini ia bersama para Direktur lainnya sudah mulai menerapkan kebijakan bahwa semua itu harus dilakukan secara konsisten demi keberhasilan perusahaan.

AC di Semen Indonesia menjadi penting karena digunakan untuk pengembangan karyawan, remunerasi dan promosi karyawan. “Kami harus meningkatkan kompetensi yang bersangkutan. Kalau masih ada gap, maka akan kami isi, artinya karyawan akan kami kembangkan. Dari sisi remunerasi, itu jelas karena karyawan mendapatkan remunerasi berdasarkan kompetensi tadi. Kemudian untuk promosi sudah pasti. Artinya, kami menunggu result dari hasil pengembangan tersebut,” cerita Bambang.

Ac diberlakukan untuk setiap karyawan. Untuk *fresh graduate* biasanya lebih kepada tes psikologi. “Psalnya untuk *level fesh graduate*, kami merekrut untuk kepala regu,” jelasnya. Kemudian untuk yang akan naik ke level kepala sesi, Semen Indonesia mengarah kepada hasil AC

psikologis dan result dari KPI yang ada. “Setiap level sudah kami tentukan untuk menilai performance karyawan. Tapi untuk level kepala sesi assessmentnya jelas akan berbeda dengan Eselon satu, dua, dan tiga,” kata Bambang seraya menjelaskan bahwa metode yang digunakan dalam AC mengikuti kompetensi yang ada.

Bambang menambahkan bahwa pihaknya memang menggunakan jasa beberapa AC yang ada. “Kenapa ini kami lakukan? Yang jelas, kami tidak mungkin menggunakan satu asesor saja atau satu AC saja sehingga kami tidak akan tahu perbandingannya,” lontar Bambang. Semua hasil dari AC yang ada dikumpulkan dan didiskusikan oleh tim. Biasanya ada beberapa sedikit perbedaan antara hasil dari AC satu dengan hasil AC yang lain. “Bahkan ada pula

yang menurut kami agak kurang tepat karena berdasarkan bukti yang ada, orang ini tidak mungkin begini. Tapi apapun itu hasilnya, tetap kami perhatikan. Artinya, selalu kami terima masukan itu,” senyum Bambang menjelaskan hal ini.

Saat ditanya apakah Semen Indonesia mengalami kendala ketika melakukan AC, ia pun menjawab hingga detik ini ia dan manajemen tidak mengalami kendala. “Sebenarnya begini, kalau itu adalah sebuah kebijakan perusahaan, setiap karyawan harus menerima bahwa mereka harus di AC. Berarti ada kewajiban yang harus mereka terima, sama halnya ketika mereka tanda

tangan kontrak ketika mulai bekerja di sini,” tandasnya. Justru Bambang mengaku kaget karena sebagian besar karyawan yang di-assess merasa senang dengan adanya *mapping* dari diri mereka. “Karyawan *happy* karena tidak ada BOD atau manajemen mempromosikan seorang karyawan tanpa ada kejelasan. Mereka lebih nyaman dan itu lebih adil untuk mereka,” sambung Bambang kembali.

● **Ratri Suyani**



Apa Kata Mereka?

Bibit Samad Rianto

Dosen MK MKSDM, Program Doktor MSDM, Universitas Negeri Jakarta/Forum Peduli Memerangi Korupsi (FPMK)

Pemimpin Bangsa Harus Melalui Assessment Center

Assessment Center (AC) diakui **Bibit Samad Rianto**, mantan Wakil Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) adalah sebuah metode yang bisa digunakan untuk meng-assess atau menilai seseorang yang notabene adalah calon-calon pemimpin bangsa. “Masalahnya sekarang ini yang punya duit justru yang bisa memimpin bangsa,” tegas pria bersahaja dan jujur yang kini bergabung dalam Forum Peduli Memerangi Korupsi (FPMK). Ia mencontohkan, masih banyak orang-orang yang anggota DPR, walikota, bupati, gubernur, dan lain-lain yang semuanya adalah orang-orang yang mempunyai uang. Suara bisa dibeli, sementara dari segi kualitas belum tentu terpenuhi.

Dengan lugas, Bibit menambahkan bahwa kekurangan yang ada di sistem pemerintahan Indonesia ada dua hal yaitu integritas dan kompetensi. “Anda bisa bayangkan, ada seseorang yang ditangkap KPK, kemudian masuk berita acara. Kemudian dia menjawab, ini bukan pekerjaan saya, ini pekerjaan staf saya, walaupun yang tanda tangan saya,” ujarnya dengan antusias. Padahal seharusnya hal ini tidak akan terjadi jika si pemimpin tersebut tidak seandainya menanda tangani. “Kenapa dia berani tanda tangani! Apa artinya tanda tangan? Tanda tangan itu kan menimbulkan hak dan kewajiban. Ya salah dong dia,” lontarnya kembali. Menurutnya, pemimpin yang seperti itu justru tidak punya kompetensi sebagai pimpinan.

Ia pun mengutarakan bahwa seharusnya ada *assessment center* tertentu yang mewajibkan mereka yang akan menjabat di pemerintahan. “Atau minimal

ada edukasi terlebih dulu untuk menjadi walikota dan bupati,” lanjutnya. Sekarang ini masih belum ada jaminan mereka yang berpendidikan tinggi memiliki uang yang banyak untuk menjadi pemimpin dan memiliki integritas bagus, atau yang punya uang dijamin tidak korupsi dan mengikuti peraturan.

“Yang penting adalah jangan menjadikan penjahat jadi pejabat, karena kalau begitu yang ada malah korupsi terus,” tegas Bibit. Hal itu disebabkan mereka yang membayar uang banyak untuk menjadi pejabat kemungkinan akan mencari uang dengan cara korupsi untuk mengembalikan uang yang mereka pakai untuk memuluskan posisi mereka.

Bibit berharap, kehadiran mereka yang duduk di pemerintahan dalam acara Kongres Nasional ke III yang diadakan oleh Perkumpulan Assessment Center Indonesia (PASSTI) bekerjasama dengan Intipesan yang diadakan di Hotel JW Marriot, Kuningan tanggal 21-23 Mei 2013 lalu bisa menggunakan AC sebagai metode untuk mencari pemimpin bangsa di masa depan menuju Indonesia tanpa Korupsi. “Makanya sekarang kita ajak para pejabat pemerintahan untuk ke arah itu,” imbuhnya.

Ketika ditanya seberapa jauh efektifitas AC terhadap pejabat pemerintahan, Bibit menjawab bahwa semua itu tergantung kemauan bersama. “Yang masalah adalah sistemnya. Sistem hukum yang memberantas kasus korupsi masih sarat dengan markus (makelar kasus). Antara penguasa dan penegak hukum masih kompak.

Jadi, penegak hukum juga harus di-assess,” papar Bibit seraya menambahkan bahwa kendala yang ada saat ini adalah masih banyak yang belum mengerti tentang AC. Atau ada kekhawatiran mereka akan susah korupsi jika menggunakan AC? “Saya tidak tahu. Semua itu kan tergantung pada seseorang. Yang penting adalah, kalau penegak hukum sudah bersih, barulah bisa memberihkan korupsi,” harap Bibit. ●

Ratri Suyani



Apa Kata Mereka?

Evita M. Tagor

Direktur SDM Pertamina

AC Bukan Satu-satunya Tolak Ukur

Perkembangan *Assessment Center* (AC) di masa sekarang ini menurut **Evita M. Tagor** lebih banyak terfokus pada jenjang karir seseorang yang akan di *assess*. “Kalau dulu lebih kepada *personality* seseorang. Tapi sekarang sudah mengikutkan pada aspek-aspek pengembangan yang diberikan orang-orang yang di-*assess*,” ujar Direktur SDM Pertamina saat dijumpai di acara Kongres Nasional III *Assessment Center* yang diadakan oleh Perkumpulan *Assessment Center Indonesia* (PASSTI) bekerja sama dengan Inti Pesan beberapa waktu lalu.

Saat ditanya komentarnya tentang otomasi AC yang kini sudah banyak dibicarakan, Evita menjelaskan bahwa otomasi AC dinilainya cukup bagus. “Cuma kalau kami tidak berhadapan langsung dengan orangnya, agak sulit untuk tergali potensinya,” papar Evita. Menurutnya, otomasi AC lebih tepat jika digunakan untuk *assessment* awal. Namun jika untuk menggali potensi seseorang lebih dalam lagi, tatap muka jelas dibutuhkan dibandingkan dengan sistem *offline*.

Diakui Evita, metodologi yang dipakai untuk mengases karyawan Pertamina, sama dengan yang biasa digunakan oleh pengguna AC pada umumnya. “Tapi kami juga masukkan yang sesuai dengan kepentingan Pertamina,” jelasnya. Kepentingan setiap karyawan Pertamina memang berbeda-beda karena penilaian yang dilakukan berdasarkan jabatan. “Memang AC ada yang digunakan untuk *fresh graduate*, tapi yang terpenting AC digunakan untuk promosi dan pengembangan karyawan. Setiap jenjang kan berbeda-beda. Sedangkan AC untuk *fresh graduate* adalah untuk melihat *personality* masing-masing,” ia menambahkan.

Setiap karyawan Pertamina yang akan masuk ke level *Manager* hingga *Senior Vice President*, harus melalui proses AC. Tapi, Evita menegaskan bahwa AC bukan satu-satunya tolak ukur dalam penilaian karyawan Pertamina. “AC memiliki bobot tertentu dalam menentukan apakah seseorang itu bisa menduduki sebuah posisi atau tidak, tapi bukan satu-satunya. Di Pertamina, ada lima komponen untuk menentukan seseorang bisa menduduki jabatan tertentu dan salah satu komponennya adalah hasil dari AC,” ujar Evita antusias.

Ketika disinggung apakah AC juga digunakan untuk



menentukan remunerasi karyawan, dengan lugas ia menjelaskan bahwa sejauh ini Pertamina belum menggunakan AC untuk menentukan remunerasi karyawan. “AC hanya untuk penentuan jabatan karena kadang-kadang kandidatnya banyak sehingga kami perlu beberapa hal dalam menentukan orang yang tepat,” lontarnya. Diakui Evita, biaya yang dibutuhkan untuk melakukan AC setiap tahunnya memang cukup besar angkanya. “Saya pikir cukup banyak. Untuk *fresh graduate* saja kami menerima sekitar 700-800 orang setiap tahun. Belum termasuk yang untuk kenaikan jabatan. Jadi kalau dikalkulasikan, jelas angkanya besar,” imbuh Evita yang enggan membeberkan angka pastinya.

Apakah Pertamina juga menggunakan metode 360 derajat dalam menilai karyawan? “Metode itu kami gunakan untuk performance appraisal dalam menentukan remunerasi dan insentif,” ia menjawab. Penilaian ini menurut Evita sampai saat ini cukup akurat karena penilaian tidak hanya oleh atasannya langsung, tapi atasan dari bagian lain juga diperbolehkan. “Kami ingin lihat juga apakah dia memang bagus dari semua pihak atau bagus hanya sepihak saja. Jadi bawahan atau atasan di bagian lain bisa saja menilai,” tambahnya sambil tersenyum. ● **Ratri Suyani**

Apa Kata Mereka?

Muhammad Ridjal

Assistant GA & HC Director PT. Krakatau Steel

Gunakan Metode 270 Derajat

Assessment Center (AC) diakui **Muhammad Ridjal** tidak terbatas pada simulasi seperti *in tray*, *group discussion* saja. “Sebenarnya cara itu boleh-boleh saja. Tapi masalahnya, sejauh mana batasan yang melihat potensi seseorang secara komprehensif. Artinya, saya ingin melihat orang itu punya potensi apa saja di belakangnya. Makanya saya ingin melihat kemampuannya seperti apa,” ujar Assistant GA & HC Director PT. Krakatau Steel. Hal ini yang membuat Krakatau Steel menggunakan berbagai macam *tool*, proses dan penilaian seseorang. “yang pasti, kalau sekadar simulasi, buat saya bukan AC,” ujarnya tersenyum.

Ketika seseorang sudah diketahui potensinya, ia dan tim juga melakukan *crosscheck* apakah betul dia benar-benar menunjukkan potensi seperti itu. “Cek apakah benar atau tidak dia punya karakter seperti itu. Dan yang utama adalah apakah orang itu konsisten dengan potensi itu atau tidak. Kalau ya, boleh saja. Kami melihat dari segi kemampuannya,” kata Ridjal. Menurutnya, sebuah kompetensi bisa dilihat dari beberapa *tool*. Misalnya jika ingin melihat kompetensi *decision making*, maka bisa menggunakan cara *in tray*. Jika dalam cara tersebut terlihat potensinya, maka tidak serta merta ia dan tim akan mempercayai begitu saja hasilnya. “Kami tetap akan melihat secara komprehensif. Apakah dia tipe orang berani hadapi masalah atau tidak. Kemudian apakah

dia akan konsisten atau tidak. Kalau konsisten, saya akan nyaman. Kalau tidak konsisten, dalam laporannya pun kami akan berikan yang hasilnya,” demikian ia menjelaskan.

Semakin banyak data pendukung seseorang yang sedang di-*assess*, maka akan semakin tinggi tingkat kenyamanan perusahaan. “Soalnya kami tidak mau terjadi keramaian, seseorang yang sudah di-*assess*, hasilnya bagus, tapi karena tidak komprehensif, data pendukungnya juga sedikit, hasilnya jadi banyak yang *komplain*,” Ridjal menegaskan. *Cross check* antara satu bukti dengan bukti yang lain jelas lebih memberikan hasil yang nyata. “Kalau di *tool A* potensinya muncul, tapi di *tool B* potensinya tidak muncul, menurut saya jadi tidak komprehensif,” akunya.

Ketika si karyawan tersebut berada di lapangan, hasilnya tidak akan muncul sehingga akan memunculkan perdebatan di antara karyawan. “Di tempat kami tidak seperti itu. Makanya di tempat kami akan ramai kalau hanya tidak muncul potensi dan kompetensi yang di-*assess*. Harus dilihat juga, *assessor*nya siapa, *tool*nya apa saja, apakah *in tray*, di *group discussion*, dan lain-lain. Kalau *evidentnya* miskin, apalagi abu-abu, wah gawat itu,” imbuh Ridjal sambil tersenyum.

Penggunaan AC di Krakatau Steel diakui Ridjal banyak diterapkan di level *super intendent* ke atas, sedangkan untuk level *super intendant* akan dilakukan metode tes psikometri. “Kelemahannya adalah orang akan sedikit jenuh dalam pengambilan data karena waktunya yang lama,” akunya. Ketika disinggung apakah di Krakatau Steel menggunakan metode 360 derajat dalam menilai karyawan, dengan lugas Ridjal menjawab bahwa Krakatau Steel baru saja menggunakan tersebut untuk menilai kinerja karyawan. “Sebenarnya cukup sulit melakukannya karena siapa yang berani menilai atasan. Di kami budayanya belum siap. Mungkin yang kami coba baru 270 derajat,” katanya sambil tersenyum. ● Ratri Suyani



Perkembangan Assessment Center Modern

Assessment center merupakan serangkaian proses evaluasi perilaku yang terstandarisasi, serta melibatkan *observer* atau *assessor* yang sudah dibekali dengan metode-metode evaluasi tertentu. Penilaian dibuat berdasarkan hasil pengamatan terhadap perilaku yang muncul secara spesifik di setiap simulasi. Pengukuran perilaku menjadi titik berat dari serangkaian proses simulasi dan harus dipastikan bahwa ia lebih valid serta reliabel ketimbang menggunakan metode evaluasi lain, seperti alat tes atau wawancara. Selain itu, pengukuran perilaku membutuhkan waktu berproses lebih lama. *Assessment center* tradisional melibatkan enam partisipan dan memakan waktu berkisar dua hingga tiga hari dalam pelaksanaannya.

Di samping itu, butuh persiapan yang tidak sebentar untuk dapat menyelenggarakan kegiatan *assessment center*. Mulai dari identifikasi dimensi atau aspek kompetensi yang harus disusun pada posisi target, beserta indikatornya, hingga penentuan simulasi. Oleh karena itu, beberapa hal harus dilakukan, misalnya serangkaian prosedur analisa jabatan yang dapat merumuskan bentuk-bentuk perilaku, motivasi, dan pengetahuan penting yang dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan pada posisi yang dimaksud.

Akan tetapi, kondisi pergerakan organisasi dan bisnis saat ini sangat cepat dan dinamis. Memang, banyak perusahaan sudah memiliki kesadaran tentang kesahian dari metode *assessment center* dan sangat tertarik untuk mencobanya. Hanya saja, dinamika perkembangan bisnis dan organisasi yang terlampau cepat seringkali menimbulkan kendala. Misalnya untuk pengembangan bisnis, perusahaan membutuhkan beberapa pemimpin

yang unggul. Dan untuk mendapatkannya adalah melalui program promosi yang sebelumnya dilakukan evaluasi terlebih dahulu terhadap para calon pemimpin. Tentunya waktu yang dibutuhkan untuk memutuskan para pemimpin terpilih tidak boleh terlalu lama, sedangkan proses *assessment* tradisional dengan metode baku memerlukan waktu pelaksanaan cukup lama. Disinilah akan muncul gesekan antara tuntutan bisnis yang cepat dengan lamanya waktu pelaksanaan evaluasi.

Lalu sebagai praktisi, mana yang harus dipilih? Menggunakan metode baku atau metode yang dimodifikasi, terutama mempertimbangkan faktor waktu?

Beberapa upaya telah dilakukan untuk mengkompromikan kedua pilihan di atas agar tercapai *win win solution* dengan tidak mengorbankan pihak manapun. Keterbatasan sumber daya biasanya menjadi alasan paling mendasar mengapa persiapan dan pelaksanaan kegiatan *assessment center* perlu dibuat menjadi sederhana, sekaligus tetap menyajikan data akurat yang bisa dipertanggungjawabkan. Salah satu solusi yang ditawarkan adalah pihak pelaksana menggunakan daftar alternatif standar kompetensi yang dapat dipilih user, didasarkan pada uraian tugas, kewajiban dan wewenang yang menempel pada posisi target. Jumlah penentuan kompetensi pun dibatasi. Ditambah lagi, pengisian alat tes tetap dilakukan guna mendapatkan profil *assessee* (partisipan *assessment center*) yang bisa menjelas-

kan dan mengkonfirmasi dinamika perilaku yang muncul. Modifikasi penilaian atas aspek kompetensi juga harus disepakati pada parameter yang sama.

Beberapa pihak mengatakan bahwa hasil *assessment center* yang telah dimodifikasi kurang bisa menyajikan validitas dan reliabilitas data yang tinggi, bahkan beberapa mengatakan bahwa hasilnya tidak menggambarkan keadaan

yang sesungguhnya dari partisipan. Sebab, tidak melewati serangkaian proses baku dengan aturan ketat dan cenderung dipersingkat guna menghemat waktu agar dapat memenuhi ekspektasi perusahaan

Dengan demikian, hendaknya hasil atau data dari proses *assessment center* tidak digunakan secara bulat-bulat untuk mengambil sebuah keputusan pen-

ting dalam manajemen organisasi suatu perusahaan, melainkan dijadikan sebagai salah satu pertimbangan agar tidak ada efek negatif lanjutan yang timbul. Hal ini sudah lazim terjadi di negara-negara berkembang, terutama yang terkena dampak krisis ekonomi. Dengan dana dan waktu yang terbatas, banyak perusahaan saat ini dipaksa untuk mengambil keputusan penting guna meningkatkan nilai perusahaan melalui sumber daya manusianya.

Bagaimanapun, semuanya tetap tergantung kepada Anda sebagai praktisi. Sejauh mana Anda dapat berkompromi dengan perubahan dan tuntutan ini? ●



Oleh
Dhani Wulandari
Senior Consultant

firstasia consultants
Winning Business Solutions. Be Ahead.

Firstasia Consultants.

Wisma 76 - 18th floor Jl. Letjen S. Parman Kav 76
Slipi, Jakarta Barat

Assessment Center, Executive Search, Training &
HR Management Consultancy Outsourcing by Mitra Kerja Utama
(sister company of Firstasia Consultants) P: 62.21.536 66 618 |
F: 62.21.536 77 666 | www.firstasiaconsultants.com