

KEBUTUHAN AKAN METODA ASSESSMENT CENTER DAN PROSPEK PENERAPANNYA

Oleh: Soemarto

Komisaris P.T. Bina Potensia Indonesia

I. Pengantar

Makalah ini dimaksudkan untuk mengantar para pembaca kepada pengetahuan tentang *Assessment Center* dalam hubungannya dengan manajemen sumberdaya manusia. Untuk itu akan dibahas terlebih dahulu pengertian tentang falsafah manajemen sumberdaya manusia, dilanjutkan dengan pengertian tentang *Assessment Center* sebagai salah satu metoda pengembangan sumberdaya manusia dan asal usul metoda tersebut, dan disusul kemudian dengan uraian mengenai tujuan penggunaan *Assessment Center*, dilanjutkan dengan uraian mengenai apa yang perlu diperhatikan dalam membangun *Assessment Center*. Kemudian masih perlu disebutkan konsekuensi penggunaannya dan ditutup dengan suatu imbauan dalam rangka menjaga atau mengendalikan kualitas penyelenggaraan *Assessment Center* dengan membentuk suatu badan atau komunitas pemakai metoda *Assessment Center*.

II. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia Dan Falsafah Manusiawi

Di lingkungan masyarakat umum, istilah SDM sering diidentikkan dengan manusianya *an sich*, bukan sumberdaya yang dimiliki atau ditemukan dalam diri manusia. Yang dimaksudkan dengan sumberdaya manusia sebenarnya ialah kemampuan, keterampilan, pengetahuan, energi, motivasi, bakat dan kecenderungan lain yang dimiliki manusia. Yang dihargai dan dinilai ialah seberapa besar sumberdaya manusia itu dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan

organisasi. Namun karena sumberdaya itu berada dalam diri manusia, maka dalam memanfaatkannya harus manusiawi, tidak lagi seperti *assets* perusahaan lainnya.

Falsafah di belakang sumberdaya manusia penting untuk dikenal dan dihayati agar dalam menjalankan manajemen, kita dituntun oleh nilai-nilai atau moralitas yang dikandung dalam falsafah itu. Sering kita mengamati bahwa sudah banyak perusahaan yang mengubah kata "*Personnel*" dengan kata-kata "*Human Resources*" atau "Sumberdaya manusia" untuk jabatan-jabatan yang mengurus administrasi dan pembinaan personel. Namun dengan mengubah nama itu, tidak dengan sendirinya manajemen sumberdaya manusia sudah dilakukan. Bahkan mungkin manajemen perusahaan yang bersangkutan masih memperlakukan pegawainya sebagai halnya dengan *assets* perusahaan lainnya. (uang, material, mesin dan sebagainya), dan memusatkan perhatiannya kepada tujuan organisasi, yaitu *profit yang sebanyak-banyaknya*. Jika demikian halnya, tanpa disadari akan terjadi keluhan bahwa pegawai merasa diperlakukan kurang manusiawi dan hanya diperas tenaga, pikiran, pengetahuan, keterampilan atau kemampuan yang dimiliki lainnya demi kepentingan perusahaan. Namun zaman sudah berubah dan manajemen modern sudah lebih banyak berusaha *mengintegrasikan tujuan pribadi personelya dengan tujuan organisasi*. Manajemen sumberdaya manusia mengangkat *falsafah yang lebih manusiawi*, dan *menganggap pegawai sebagai investment yang terpenting*, sehingga jika ia *ditangani dan dikembangkan with proper*

care, di kemudian hari organisasi akan mendapatkan a greater return. Maka diusahakan berbagai cara untuk membina dan mengembangkan pegawai secara lebih adil (*fair*) dengan penilaian yang lebih obyektif. Salah satu caranya ialah dengan metoda *Assessment center* yang akan kita bahas berikut ini, disamping cara-cara lain yang juga dilakukan dalam upaya memperlakukan personel lebih adil dan obyektif.

III. Apakah Assessment Center Itu?

Istilah itu dipakai untuk menggambarkan suatu metoda, pendekatan atau prosedur yang digunakan oleh manajemen sumberdaya manusia (MSDM) untuk mengevaluasi personelnnya sehubungan dengan keterampilan dan kemampuannya yang relevan dengan keefektifan organisasi, dalam suatu simulasi situasi jabatan (Thornton III, 1992). Tujuan penggunaan prosedur itu ialah untuk memilih manajer yang potensial (*potential manager*) untuk dipromosikan ke jabatan manajemen melalui diagnosa mengenai segi-segi *keterampilan atau skills, kemampuan atau abilities dan potensi atau potentialities*, yang dinilai "kuat" atau sudah memadai"; sedangkan yang dinilai "lemah" (lebih baik digunakan istilah "yang masih perlu perbaikan atau peningkatan") dalam kaitannya dengan tuntutan atau kriteria untuk menjalankan jabatan manajerial dengan sukses (berhasil), dapat direncanakan pengembangannya melalui pelatihan tertentu. Jadi sekaligus dalam proses seleksi itu tercakup pula rencana pengembangan karier personel dan rencana suksesi ataupun rencana jalur kariernya. Maka dalam rangka manajemen SDM, *Assessment Center* dapat dipakai untuk memilih dan mengembangkan personel.

Kekhususan yang hakiki tentang AC sebagai metoda ialah penggunaan *situational tests* untuk mengamati tingkah laku spesifik pada partisipan (*assessee*). *Situational tests* yang juga disebut *ad hoc simulations*, mencakup latihan (*exercises*) yang mewajibkan partisipan untuk misalnya menyiapkan laporan tertulis tentang suatu masalah pasar, menyajikan presentasi,

menjawab surat dan memos dalam in-basket atau in-tray test, melakukan konseling bawahan (*counseling interview*) berdasarkan hasil *performement appraisal*, melakukan diskusi kelompok tanpa pemimpin (leaderless group discussion - assigned or non-assigned -), menyusun rencana kerja bagi bawahan (*planning & organizing*), wawancara dalam rangka seleksi (selection interview) calon pegawai (peran calon pegawai dimainkan oleh role player) dan sebagainya, sesuai dengan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai dengan penggunaan AC. Observasi tingkah laku spesifik itu dilakukan oleh *assessors* yang telah mengikuti pelatihan secara intensif. Para assessor tersebut secara *independent* (sendiri-sendiri) membuat catatan mengenai penampilan para *assesseees* (partisipasi yang dinilai) baik yang dinyatakan secara verbal maupun motorik berdasarkan pengamatannya masing-masing yang dilanjuti dengan mengevaluasinya sebelum pertemuan antar *assessors*. Kemudian semua informasi mengenai penampilan setiap partisipan dalam semua *exercises* dihimpun dan dibicarakan dalam *pertemuan assessors (assessors meeting)* di bawah koordinasi *administrator AC* untuk mendapatkan konsensus dalam mengevaluasi penampilan partisipan dan membandingkan dengan dimensi-dimensi tingkah laku yang memenuhi *criteria of success* dari jabatan yang akan diisi (*target job*). Dari awal sampai akhir AC, *administrator* memimpin penyelenggaraan AC. Tugasnya ialah a) menyusun schedule kegiatan, b) memberikan pengantar sebagai penjelasan kepada para partisipan tentang kegiatan apa saja yang akan dialami para partisipan selama beberapa hari (kurang lebih 3 hari) mengikuti program AC, c) memberikan instruksi untuk setiap, d) membagi tugas kepada para *assessors* dan *role players*, e) memimpin *assessors meeting*, dan f) membuat laporan akhir setiap partisipan untuk disampaikan kepada manajemen dan g) memberikan *feedback* kepada partisipan. Tidak hanya setiap *assessor* harus mengalami pelatihan intensif untuk mampu bertindak sebagai pengamat dan penilai yang baik; demikian pula administrator dan

setiap *role player* mengalami pelatihan agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Biasanya setiap *batch* terdiri dari **6 orang assessees, 3 orang assessors, 3 orang role player, dan seorang program administrator**. Disamping itu untuk mendukung penyelenggaraan AC diperlukan beberapa orang staf administrasi.

Assessment Center bisa disebut juga sebagai **multiple Assessment** karena **mencakup lebih dari satu** : 1) **metoda** (observasi, interview dan *psychometric* – ada juga yang menggunakan *projective technique*) 2) **assessor** (setiap *assessee* dinilai oleh paling sedikit 2 orang *assessors*), 3) **candidate** (setiap *batch* terdiri dari 6 orang *assessees*), 4) **dimensions** (penampilan *assessee* menggambarkan berbagai dimensi yang dinilai berdasarkan tuntutan *criteria of success*), 5) **application** (untuk tujuan-tujuan misalnya : seleksi calon *management trainees*, keputusan promosi ke jabatan manajer, rencana pengembangan, identifikasi *a pool of promotable talent*, penemuan kebutuhan pelatihan manajemen).

Di samping *ad hoc simulations* yang meliputi kegiatan-kegiatan **individual dengan tulisan (*individual written*)**, seperti *in-basket* atau *in-tray*, *problem solving*, *communication*, dan kegiatan-kegiatan **interaktif dengan lisan (*interactive oral*)**, yang dapat dilakukan seorang individu seperti *presentation*, *interview* danyang dapat dilakukan dalam kelompok secara bersama-sama seperti *business game*, *group task* (*assigned or non-assigned leaderless group discussion*), maka **Assessment Center juga menggunakan *standard psychometric***, seperti *aptitude tests*, *personality questionnaires* dan *interest inventories* (*paper-and-pencil tests*), dan adakalanya juga menggunakan *projective techniques*.

IV. Sejarah Singkat Assessment Center

Metode AC ini berawal di Angkatan Darat Jerman pada tahun 1920 yang mula-mula bernama *situational testing*, untuk memilih calon perwira yang berkualitas tinggi. Kemudian metoda ini ditiru oleh Inggris pada tahun 1942 untuk menyeleksi perwira *War Office Selection Board* (WOSB).

Semasa Perang Dunia II para psikolog Amerika pertama kali menggunakan metoda ini secara ekstensif semenjak *Office of Strategic Services* (OSS) mengadopsi metode itu untuk menjalankan misinya mengirim agen-agen rahasia ke belakang garis pertempuran di daerah musuh. (Schultz & Schultz, 1990). Setelah Perang Dunia II usai, Belanda menggunakan metode itu untuk menyeleksi calon perwira *Koninklijk Nederlands Indisch Leger* (KNIL) di Indonesia. Pada tahun 1950, presisnya tanggal 15 Juni, Lembaga Psikologi Angkatan Darat mengoper metode itu dari *Leger Psychologische Dienst KNIL* dan menanamkan metode itu “**test lapangan**”.

Setelah Perang Dunia II perkembangan metode tersebut di Amerika Serikat merambah ke sektor swasta. Pelopornya ialah *the American Telephone and Telegraph Company* (AT&T) yang memakai metode itu dalam mempelajari progres manajemen (*Management Progress Study*) dimulai pada tahun 1956 (Bray, 1964). Kemudian metode itu diambil oleh *Ohio Standard Oil* pada tahun 1962, lalu oleh *IBM*, *Sears*, *General Electric* dan *J.C. Penney* (Finkle, 1976). Douglas Bray, pelopor *Assessment Center*, membentuk *Development Dimensions International, Inc* (DDI) yang menularkan metode itu ke Indonesia lewat agennya di Singapura. *Assessment Center* P.T. Telkom yang berdiri tanggal 10 November 1990 atas kerjasamanya dengan Dispsiad, mengacu kepada metode yang dikembangkan DDI dan pernah dikunjungi *Douglas Bray* dan *Ann Howard* (isterinya), *Roger Gill* (Singapura) serta *experts* asing lain.

V. Tujuan Penggunaan Assessment Center dalam Rangka Manajemen Sumberdaya Manusia.

AC merupakan salah satu metode yang dapat membantu organisasi dalam hal pembuatan keputusan promosi ke jabatan manajerial, melakukan diagnosa kebutuhan pelatihan, dan pengembangan keterampilan manajerial (Thornton III, 1992). Sebenarnya masih banyak

variasi penggunaan AC untuk memenuhi tujuan manajemen sumber daya manusia, misalnya untuk meramal keberhasilan dalam menjalankan jabatan sebagai *salespersons, officers, pharmacists, stockbrokers, government workers, blue-collar workers*, dan *women officers* di Angkatan Darat Israel (Gaugler, Rosenthal, Thornton, & Bentson, 1987; Tenopyr & Oeltjen, 1982; Tziner & Dolan, 1982).

VI. Manfaat dan Kendala *Assessment Center* dalam Perencanaan Karier

Untuk menggambarkan manfaat AC berikut ini disajikan data hasil penelitian di *AT-T Company* oleh Cohen (1971) tentang angka promosi (*promotion rates*) dari 5.943 orang yang telah mengikuti program AC, sebagai berikut :

<u>Assessment rating</u>	<u>N</u>	<u>Attained 2 or more promotions Since assessment center</u>
"More than acceptable"	410	40.5%
"Acceptable"	1466	21.9%
"Questionable"	1910	11.5%
"Not acceptable"	2157	4.2%

Dikatakan bahwa korelasi yang tampak antara *assessment rating* dan promotions yang telah dicapai mantan *assesees* tersebut menggambarkan bahwa rating itu dipakai sebagai suatu masukan penting guna pembuatan keputusan promosi oleh manajemen-sekalipun ada beberapa yang dinilai "*not acceptable*" juga dipromosikan, tetapi korelasi itu masih belum betul-betul membuktikan validitasnya. Maka divisi Bell pada *AT&T* mengadakan penelitian yang lebih meyakinkan dengan melibatkan *external assessors* untuk melakukan penilaian secara rahasia yang tidak diumpun-balikkan

kepada organisasi ataupun kepada para kandidat (*assesees*), sehingga mereka (*assessors*) benar-benar dapat bertindak bebas dan obyektif. Berikut ini rangkuman dari tindak lanjut setelah 5-7 tahun mengikuti program *assessment center*, atas 269 orang kandidat (dari semuanya 422 orang yang mengikuti program AC) yang masih berada di perusahaan; semua kandidat berada pada tingkatan yang sama pada waktu dinilai.

Meskipun kriterianya masih kurang sempurna, *predictive validity* ini ($r = 0,67$) dianggap betul-betul patut dicatat.

<u>Assessment panel's Overall rating</u>	<u>Number of promotions Since assessment</u>		
	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2 or more</u>
<i>High potential (n = 103)</i>	4%	54%	42%
<i>Low potential (n = 166)</i>	42%	51%	7%

Kendala utama dalam penelitian ini ialah menentukan kriteria yang sama mengenai keberhasilan dalam menjalankan manajemen. Karena sampai sekarang apa yang harus dilakukan manajer dan karakteristik manajer juga beraneka ragam. Bahkan sejak Henri Fayol (1916) sampai Henry Mintzberg (1973) dapat

disebutkan bahwa ada variasi antara 69 sampai 90 karakteristik manajer, dan hanya sepertiganya ditemukan sama di berbagai perusahaan-perusahaan dan jabatan-jabatan.

Namun jika kita dibandingkan berbagai cara penilaian dalam meramal keberhasilan manajemen *Assessment center* menempati posisi tertinggi yaitu 76%, sementara *Appraisal &*

interview 35% dan *Random selection* 15% (Roger Gill, 1989).

Keterbatasan dan kritik terhadap metode AC lebih bersifat **praktis**, yaitu bahwa : 1) prosesnya begitu kompleks dan membutuhkan waktu bagi para manajer kunci untuk bertindak sebagai *assessors*; 2) orang mempertanyakan apakah keuntungan yang dicapai seimbang dengan biaya yang dikeluarkan terutama jika dibandingkan dengan cara lain yang lebih murah; 3) hasil penelitian menunjukkan tidak mendukung beberapa dari prosedur AC seperti perbedaan

cara melakukan observasi, cara memadukan observasi dan cara pelaporan. Kritik lain bersifat **teoretis** mempertanyakan : beberapa *assumptions* yang mendasari AC mengenai observasi terhadap tingkah laku orang lain dan **kecermatan** dalam melakukan penilaian sosial (Thornton III, 1992).

Berikut ini dikutipkan pendapat para mantan *assessees* mengenai keyakinannya bahwa program *assessment* mengukur kualitas yang penting dipersyaratkan bagi para manajer di perusahaannya, menurut catatan Roger Gill :

Pendapat para mantan *assessees* atas pertanyaan berikut ini :
Face validity (Gill, 1989):
 "To what extent do you believe the assessment program measures important qualities?"

Country sample	To A Very Great Extent	A Great Extent	A Moderato Extent	Not Very Much	Not At All
Uniter Kingdom	36%	55	9	0	0
Japan	47%	34	19	0	0
Germany	11%	31	50	5	3

Agar AC dapat dijalankan dengan baik para *administrator* (biasanya psikologi), *assessors* (biasanya psikolog atau manajer yang posisinya dua atau tiga tingkat lebih tinggi dari *assessees*), dan *role players* harus mengalami **pelatihan yang intensif; bahan-bahan simulasi dan dimensi-dimensi tingkah laku** (kadang-kadang disebut juga *competencies*) harus mengacu kepada *target job*, serta **dirancang berdasarkan analisis jabatan untuk menetapkan *criteria of success***. Program yang telah dirancang perlu diuicobakan sebelum dijalankan. Di samping itu perlu dihayati tujuan penggunaan AC; **untuk seleksi, rencana pengembangan karier, diagnosis kebutuhan pelatihan, atau pengembangan keterampilan manajer**. Namun kiranya perlu diingat pertimbangan berikut : "**daripada dengan**

cara rule of thumb (menggunakan aturan atau prinsip sederhana untuk membuat keputusan), **metode AC ini jelas lebih baik"**.

VII. Membangun *Assessment Center*

Menurut George C. Thornton III (1992) mengembangkan *Assessment Center* yang baik **melibatkan kerja filosofis, kerja teknologis dan kerja administratif**. Kerja filosofis mencakup penulisan suatu pernyataan yang jelas tentang **tujuan program dan kebijakan-kebijakan** yang akan menentukan operasinya. **Pernyataan kebijakan** itu hendaknya memuat butir-butir seperti berikut :

- Tujuan *Assessment Center*;
- Siapa yang mengikuti program itu dan bagaimana ia akan dipilih;
- Siapa yang akan bertindak sebagai *assessor*, dan bagaimana ia akan dilatih serta siapa berkualifikasi sebagai *assessor* yang dibuktikan dengan ijazah;
- Bagaimana laporan *Assessment* akan digunakan dan siapa yang boleh menggunakan laporan itu;
- Bagaimana program itu dievaluasi.

Organisasi berkewajiban menginformasikan kepada partisipan sebelum mengikuti AC, mengenai apa akibat yang dibawa program itu atas dirinya. Secara lengkap, informasi tersebut meliputi :

- Tujuan-tujuan *Assessment Center*;
- Prosedur seleksi partisipan;
- Alternatif-alternatif jika mengikuti atau konsekuensi jika tidak mengikuti AC;
- Komposisi tim *assessors* dan bagaimana para *assessors* itu dilatih;
- Material yang akan digunakan;
- Bagaimana hasilnya akan digunakan;
- Prosedur *feedback*;
- Kesempatan untuk mengikuti penilaian lagi;
- Siapa dapat menggunakan laporannya;
- Siapa bertanggungjawab atas penyelenggaraan program itu.

Kerja teknologis meliputi :

- Melakukan *job analysis* dengan baik;
- Memilih dimensi-dimensi dengan tepat;
- Merancang latihan-latihan (*exercises*);
- Menyiapkan bahan-bahan pendukung;
- Pelatihan bagi *assessors*, *role players* dan *administrators*.

Kerja administratif meliputi rincian operasi termasuk tempat penyelenggaraannya, bahan-bahan yang dipakai, dan pengacaraannya.

VIII. Prospek dan Konsekuensi Penggunaan *Assessment Center*

Metode AC telah diakui oleh banyak perusahaan sebagai **suatu prosedur penilaian yang lebih obyektif atas *performance manager***. Sejalan dengan itu, perusahaan perlu menerima **falsafah sumberdaya manusia** sebagai landasan pembinaan personelnnya. Hal ini menjadi amat penting agar budaya kerja yang manusiawi, kompetitif, jujur dan adil dapat tercipta di lingkungan perusahaan.

Jika perusahaan telah menggunakan AC dalam rangka manajemen dan pengembangan sumberdaya manusia, sebaiknya dipikirkan konsekuensi dari penggunaan tersebut, agar pemanfaatan hasil laporan AC dijadikan acuan secara konsisten sekalipun itu hanya merupakan salah satu bahan pertimbangan dalam rangka pembuatan keputusan manajemen mengenai individu mantan partisipan AC. Manajemen yang "terbuka" dan sekaligus fair merupakan konsekuensi dari penggunaan metode *Assessment Center*. Artinya, setiap partisipan perlu diberi *feedback* mengenai kekurangan dan kelebihan yang dimilikinya. Di samping itu, setiap peserta (partisipan) AC secara langsung juga dapat menilai dirinya dibandingkan dengan peserta lainnya selama mengikuti program AC. Misalnya dalam *Leaderless Group Discussion*, setiap peserta dapat melihat kelakuan dirinya dan peserta lainnya mengenai bagaimana kemampuan berkomunikasi, bagaimana kemampuan meyakinkan orang lain, bagaimana orang hanya mengikuti pendapat partisipan lain, bagaimana kualitas pendapat yang diajukan partisipan lain dan sebagainya.

IX. Penutup

Penting kiranya sebagai penutup makalah ini diingatkan bahwa penyelenggaraan AC juga terikat pada **kode etik yang sangat penting** untuk dihayati dan dipatuhi agar benar-benar AC dapat bermanfaat bagi pihak *employees* dan pihak perusahaan (manajemen). Semoga uraian singkat

yang dikemas dalam makalah ini dapat memberikan keterangan dan menambah pengetahuan pembaca tentang *Assessment Center*. Guna menjamin mutu *standard* penyelenggaraan AC kiranya dapat dibentuk **komunitas penyelenggara AC** sebagai *mission control center* yang sekaligus *quality control circle* dengan memperhatikan segala persyaratan yang diperlukan baik yang berhubungan dengan operasi maupun aplikasi *Assessment Center* di Indonesia.

Literatur :

Gill, R. (1989), *HOW TO IDENTIFY MANAGEMENT POTENTIAL THROUGH THE ASSESSMENT CENTER*, Training for Aseessors by Roger Gill & Associates Pte Ltd, Singapura in cooperation with P.T. Telkom Bandung, Indonesia.

Lynch, J.J. (1971), *A MANPOWER DEVELOPMENT SYSTEM*, Making Manpower Effective Part II, Pan Books Ltd. London.

Schultz, D.P. & Schultz, S.E. (1990), *PSYCHOLOGY AND INDUSTRY TODAY*, An Introduction to Industrial and Organizational Psychology, 5th Edition, Macmillan Publishing Company, New York.

Thornton III, G.C. & Byham, W.C. (1982), *ASSESSMENT CENTERS AND MANAGERIAL PERFORMANCE*, Academic Press, Inc. Harcourt Brace Jobanovich, Publishers, San Diego, California.

Thornton III, G.C. (1992), *ASSESSMENT CENTERS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.

Woodruffe, Ch. (1990), *ASSESSMENT CENTERS*, Identifying and Developing Competence, Institute of Personnel Management, IPM House, Camp Road, Wimbledon, London.