

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA UNGGUL MELALUI ASSESSMENT CENTER

Susi Adiaty

Program Studi Manajemen, Institut Bisnis Nusantara Jakarta

Jl. D.I. Panjajaitan Kav. 24 By-Pass Jakarta Timur

Tlp. 021-8564932

E-mail: s.adiawaty@yahoo.co.id

ABSTRAK

Prioritas utama para pemimpin organisasi dewasa ini adalah menciptakan keunggulan bersaing (*competitive Advantage*) agar mememangkan persaingan dunia bisnis yang sangat ketat. Salah satu keunggulan yang bisa dicapai dan sulit untuk ditiru oleh pesaing yaitu keunggulan dari sisi sumber daya manusia melalui kreatifitas yang dihasilkan dan keunikan sumber daya manusia yang dimiliki. Organisasi dapat menciptakan keunggulan sumber daya manusianya dengan menerapkan manajemen yang berbasis kompetensi yang diadakan melalui *Assessment Center*. *Assessment Center* merupakan proses yang terpusat pada satu lokasi untuk menangani sumber daya manusia yang terpusat, terkendali dan terawasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dalam perusahaan. *Assessment Center* bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan sumber daya manusia 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 dalam organisasi. *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 asesee (peserta asesmen) didasarkan beberapa simulasi (minimal dua) yang didesain untuk mengukur dimensi/kompetensi yang sama dengan tujuan untuk mengeleminasi kesalahan pengukuran yang dijalankan dan diukur oleh seorang asesee yang terlatih.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia Unggul, Assessment Center, Asesor

1. Pendahuluan

Perkembangan lingkungan bisnis dewasa ini yang bergejolak dan penuh ketidakpastian mempengaruhi prioritas para pemimpin dalam menjalankan roda perusahaan. Prioritas utama para pemimpin organisasi dewasa ini adalah menciptakan keunggulan bersaing (*competitive Advantage*) agar mememangkan persaingan dunia bisnis yang sangat ketat. Salah satu keunggulan yang bisa dicapai dan sulit untuk ditiru oleh pesaing yaitu keunggulan dari sisi sumber daya manusia melalui kreatifitas yang dihasilkan dan keunikan sumber daya manusia yang dimiliki. Mau tidak mau dan siap tidak siap perusahaan harus mau dan mampu mengembangkan sumber daya manusianya terutama di jajaran para pimpinan pengambil keputusan perusahaan. Perusahaan harus memiliki atau menemukan para pimpinan perusahaan yang unggul yang mampu mendorong persaingan perusahaan di dunia bisnis saat ini dan ke depan. Langkah yang dapat dilakukan perusahaan untuk hal ini adalah dengan mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusianya dengan dimulai dari proses perencanaan sumber daya manusia baik dari sisi kuantitas dan kualitas serta manajemen pengembangan yang mampu mengikuti perubahan yang terjadi. Perencanaan pengembangan SDM terutama pengembangan manajemen yang merupakan suatu usaha meningkatkan kinerja manajerial dengan menanamkan pengetahuan, merubah sikap serta meningkatkan keahlian (Dessler, 2008).

Dessler (2008) berpendapat, bahwa proses pengembangan manajemen umum terdiri dari: 1) menilai kebutuhan strategis perusahaan (misalnya, untuk mengisi lowongan eksekutif mendatang, atau untuk mendorong sifat kompetitif), 2) penilaian prestasi manajer, kemudian 3) pengembangan manajer (dan calon manajer). Perkiraan kebutuhan perusahaan terkait dengan ketersediaan dan keandalan SDM yang kompeten yang dimiliki perusahaan untuk mengisi jabatan manajerial. Keberlanjutan pengembangan manajemen saat ini ditentukan oleh strategi yang dijalankan perusahaan salah satunya dengan membentuk *Assessment Center* (AC) sebagai bagian dari departemen SDM perusahaan. *Assessment Center* (AC) merupakan suatu metoda untuk mengidentifikasi dan menjangkau pegawai yang dinilai memiliki potensi dari sisi manajerial (*managerial skill*) untuk menduduki suatu jabatan tertentu di kemudian hari (*future responsibility*). Perusahaan dapat menggunakan langkah awal pengembangan karir karyawan menuju level yang lebih tinggi. Melalui *Assesmen Center* perusahaan dapat memilih pimpinan yang handal, unggul dan siap menghadapi tugas-tugas yang akan datang.

2. Pembahasan

2.1. Sumber Daya Yang Unggul

Pengertian unggul dalam adalah manusia/individu yang peropasional dalam arti bertanggung jawab, jujur, amanah, dan berorientasi pada pekerjaan. Dari pengertian tersebut maka dapat dijelaskan bahwa :

1. *Pekerja yang bertanggung jawab* adalah individu yang selalu mengakui kesalahannya, mau menanggung atas kesalahan yang telah ia lakukan, mau memperbaikinya dan selalu bekerja keras dengan sepenuh hati.
2. *Pekerja yang jujur* adalah individu yang tidak pernah mau melakukan kecurangan seperti korupsi, melakukan kebohongan, menjelek-jelekan rekan kerja, melakukan tindakan diskriminasi atau kelakuan yang dapat merugikan orang lain dan perusahaan, dan melakukan tindakan-tindakan yang merugikan lainnya.
3. *Pekerja yang amanah* adalah individu yang selalu menjalankan tugas dan mematuhi peraturan/ketentuan-ketentuan yang berlaku.
4. *Pekerja yang selalu berorientasi pada pekerjaan* adalah individu yang selalu berinovasi terhadap pekerjaan yang ia lakukan. Misalnya, pekerja tersebut selalu melakukan inovasi atau selalu berpikir “bagaimana” agar pekerjaannya dapat dikerjakan dengan mudah, ia dengan sendirinya akan membuat fasilitas kerja ataupun mengajukan fasilitas yang di inginkan kepada atasannya yang bertujuan dapat memudahkan dan membantu pekerjaannya dalam memenuhi target yang di inginkan perusahaan.

(Ramin dalam <https://manajemenku03.blogspot.co.id> diakses tanggal 9 Mei 2016).

2.2. 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 duania ke 2. Kesuksesan penggunaan *assessment center* oleh Jerman dan Inggris tersebut diadaptasi dan digunakan oleh *British Civil Service* untuk rekrutment 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*”. (Dessler, 1986)

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 dimana pesertanya berpartisipasi dalam latihan keahlian dan mempergunakan keahlian mereka untuk melaksanakan aktivitas tertentu yang dinilai.*” (Middlemist,1983)

2.3. Tujuan dan Manfaat Assessment 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.

2.4. 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 asesori (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 asesori yang harus mengikuti semua simulasi atau *exercise* yang sama dalam 2 – 3 hari kegiatan asesmen. Setiap asesori 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 asesmen 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. Asesori di evaluasi berdasarkan kriteria/ standar yang telah ditentukan dengan jelas, bukan dibandingkan satu sama lain.

2.5. 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) dalam *Human Capital Journal* 2013, sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil pengukuran validity AC

| Teknik Pengukuran | Validiti |
|---------------------------------------|----------|
| <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 |

Sumber : *Human Capital Journal* No.24 Tahun II, 15 Juni-15 Juli 2013

Sedangkan hasil Riset yang dilakukan oleh AT&T dalam mengevaluasi AC-nya, seperti yang dilaporkan oleh Cohen dalam tahun 1971 (*Human Capital Jurnal*, 2013), 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% |

Sumber : *Human Capital Journal* No.24 Tahun II, 15 Juni-15Juli 2013

Sebagai suatu metoda 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, metoda *Assessment Center* memiliki tingkat reliabilitas yang cukup tinggi dibandingkan dengan metoda 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 di dalam 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

2.6. 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 di isi. 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.

2.7. Program Assessment Center.

Menurut R Dennis Middlemist, Michael A Hitt, Charles R. Greer (1983) 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* (9 kotak surat)
3. *Management games* (permainan manajemen)
4. Wawancara
5. Prestasi perorangan
6. Pengujian

7. Prosedur lain seperti :
 - Self evaluation* (Evaluasi mandiri)
 - Case discussion* (Diskusi Kasus)
 - Autobiographical Essays* (daftar Riwayat Hidup)
 - Personal histories* (Sejarah perorangan)
 - Creative writing exercise* (tugas menulis kreatif)

Sedangkan Gary Dessler (1986) 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

Metode yang biasanya digunakan dalam Assessment Center cukup beragam, antara lain:

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

3. Kesimpulan dan Saran

Dari Uraian-uraian di atas dapat ditarik kesimpulan :

1. *Assessment Center* adalah suatu metoda pelengkap dari metoda-metoda yang sudah ada sebelumnya yang memiliki akuntabilitas, memiliki teknik dan langkah-langkah yang sistematis untuk mengukur kemampuan seseorang yang mampu meningkatkan akurasi dalam menggambarkan kemampuan orang yang lebih lengkap sesuai dengan persyaratan kompetensi seorang pemimpin yang diinginkan perusahaan agar proses penempatan dapat dilakukan secara tepat dalam jabatan yang tepat
2. Informasi yang cukup lengkap didapatkan dari proses *Assessment center* dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan sumber daya manusia dan penempatan karyawan sehingga *Assessment Center* dapat digunakan sebagai strategi bagi perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusianya untuk mencapai sumber daya manusia yang unggul

Saran

1. Dalam menghadapi situasi perkembangan dunia bisnis yang begitu cepat berubah dan tingkat persaingan yang sangat tinggi, perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing maka perusahaan harus mampu menempatkan sumber daya manusia yang memiliki potensi *manajerial skill* pada posisi tertentu
2. Strategi pengembangan sumber daya manusia perusahaan dapat dilakukan dengan mulai berkonsentrasi menggunakan metode *Assessment Center* dengan membentuk *Assessment Center* yang merupakan bagian dari *Human Resource Departement* perusahaan.

PUSTAKA

Flippo, Edwin B, 1994, *Manajemen Personalia*, Jilid 1. Jakarta : Erlangga

Garry Desler, 1986, *Manajemen Personalisasi Teknik dan Konsep Modern*, Jakarta, Erlangga.

Garry Dessler, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, Jilid 1, PT. Indeks, Jakarta

Human Capital Journal No.24 Tahun II, 15 Juni-15Juli 2013

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. Empat, Yogyakarta : BPFE.
- Sawardekar, Nitin, 2002. *Assessment Centers: Identifying Potential and Developing Competency*, New Delhi, Respose Books.
- Smith, Greggs and Andrews (1989), *Human Capital Journal* No.24 Tahun II, 15 Juni - 15 Juli 2013