

Metode *Assessment Center* sebagai sarana pengembangan Sumber Daya Manusia melalui identifikasi potensi dan kompetensi SDM

Wustari L. Mangundjaya

Fakultas Psikologi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jl. Harsono RM No.67, Ragunan, Ps. Minggu, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12550
wustari.larasati@dsn.bhayangkara.ac.id

Abstract

To strive and expand organizations need to have competent and loyal employees who can be dependable enough not only for the present condition but also to be the future leaders of the organizations. This condition makes organizations need to conduct employee identification of their potential and competency. The results of the identification to be used not only for putting the employees based on the right man and the right place but also to identify potential employees that can become the talent. There are many methods can be used for this program and one of it is using the method of *Assessment Center*. By using this method with many varieties of the assessment the results of the employee assessment will be more complete. This paper will discuss about the implementation of the *Assessment Center* method to identify the potential and competent employees to become the talent and the future leader of the organization.

Keywords: assessment center, employees development, talent identification,

Abstrak

Untuk dapat bertahan dan berkembang setiap organisasi memerlukan adanya karyawan yang kompeten dan loyal yang dapat diandalkan tidak hanya untuk masa kini tetapi juga untuk menjadi calon pemimpin masa depan. Hal ini membuat diperlukannya identifikasi potensi dan kompetensi karyawan, sehingga tidak hanya dapat menentukan dan menempatkan karyawan yang tepat tetapi juga mengembangkan potensi dan karyawan sehingga dapat menjadi seorang *talent*. Berbagai metode dapat digunakan untuk melakukan kegiatan identifikasi tersebut, antara lain adalah dengan menggunakan metode *Assessment Center* sehingga data yang diperoleh menjadi lebih lengkap. Artikel ini akan membahas mengenai implementasi penggunaan *Assesment Center* pada organisasi dalam usaha untuk mengidentifikasi potensi dan kompetensi para karyawannya untuk dapat diproyeksikan menjadi *talent* dan pemimpin masa depan organisasinya.

Kata kunci: *assessment center*, pengembangan karyawan, identifikasi *talent*.

Copyright (c) 2024 Wustari L. Mangundjaya

□ Corresponding author: Wustari L. Mangundjaya

Email Address: wustari.larasati@dsn.bhayangkara.ac.id (Jl. Harsono RM No.67, Ragunan, Ps. Minggu, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12550)

Received 17 May 2024, Accepted 21 May 2024, Published 30 May 2024

PENDAHULUAN

Setiap organisasi tidak dapat berkembang secara optimal, bila tidak didukung oleh SDM yang kompeten, memiliki komitmen dan loyalitas pada organisasi. Sementara itu, organisasi sebaiknya juga memperlakukan sumber daya manusianya (SDM) tidak hanya sebagai aset tetapi juga sebagai modal (*capital*) bagi organisasi untuk berkembang (Mangundjaya, 2022a).

Untuk dapat mengetahui potensi dan kompetensi karyawan perlu dilakukan kegiatan yang biasa disebut dengan Identifikasi Potensi Karyawan (IPK) yang disesuaikan dengan nilai-nilai serta kepemilikan kompetensi yang dipersyaratkan oleh organisasi.

Tujuan dari kegiatan IPK ini adalah sebagai berikut: a) Organisasi memiliki profil karyawan sesuai dengan persyaratan kompetensi dan nilai-nilai yang diharapkan; b) Manajemen SDM dapat membuat perencanaan SDM serta dapat menerapkan *The right man on the right place* secara lebih

optimal; dan c) Dapat mengidentifikasi karyawan mana yang dapat dijadikan *talent* dan sebagai pemimpin masa depan organisasi. Mengidentifikasi *talent* merupakan kegiatan yang penting karena dapat mengidentifikasi pemimpin masa depan sehingga kegiatan pengembangan pegawai dapat direncanakan (Mangundjaya, 2022b).

Sementara itu, peneliti terdahulu (Ioannis & Oostrom, 2015; Shernon; Taylor, 2007) menyatakan bahwa saat ini proses melakukan seleksi dan asesmen tidak hanya dilakukan melalui wawancara tatap muka saja, tetapi telah menggunakan berbagai metode antara lain dengan menggunakan *assessment center* dan tes kepribadian, maupun metode-metode mutakhir lainnya. Dalam hal ini, berdasarkan penelitian Adiawaty (2015) diperoleh hasil bahwa *Assessment Center* memiliki peran yang sangat strategis dalam memberikan gambaran profil potensi dan kompetensi pegawai. Gambaran profil kompetensi tersebut selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar dalam mengidentifikasi pegawai yang berkualitas, berpotensi, memiliki kompetensi tinggi, dan berkinerja unggul yang akan dapat di proyeksikan menjadi pemimpin masa depan (Mangundjaya, 2022b).

Metode *Assessment Center* di definisikan sebagai suatu standard evaluasi perilaku yang didasarkan pada berbagai evaluasi, termasuk di dalamnya simulasi yang berhubungan dengan pekerjaan, wawancara, dan/atau tes psikologis. Simulasi pekerjaan digunakan untuk mengevaluasi kompetensi dan perilaku yang relevan dengan kompetensi yang menjadi persyaratan di pekerjaan tersebut. Selain itu, *Assessment Center* juga didefinisikan sebagai suatu proses penilaian yang didesain secara khusus dan terstandarisasi dengan menggunakan berbagai metode dan multi asesor untuk meminimalkan kemungkinan timbulnya bias, sehingga para peserta dalam proses ini memperoleh kesempatan setara yang seluas-luasnya untuk mengungkapkan potensi maupun kompetensinya (Sanatana, 2023).

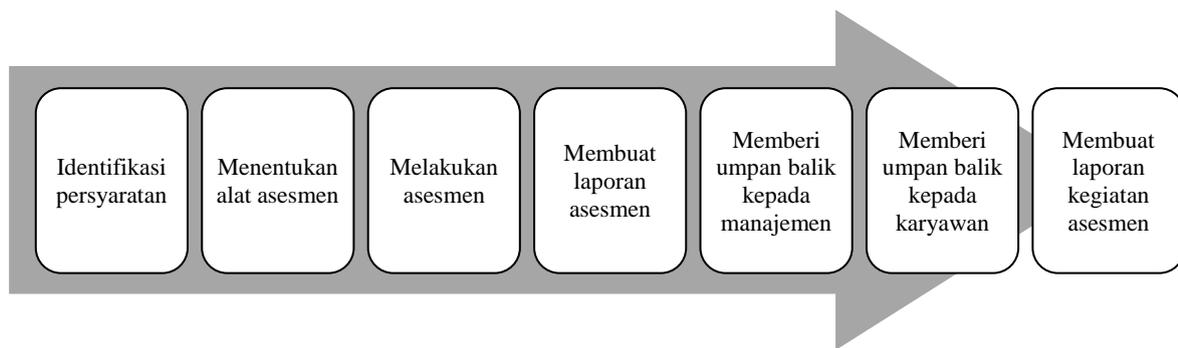
Dalam hal ini, *Assessment Center* tidak hanya mengukur kompetensi pegawai, tetapi juga potensi pegawai yang dievaluasi dengan menggunakan alat ukur psikologi. Alat ukur psikologi bersifat prediktif, artinya digunakan untuk memahami aktivitas pegawai di masa mendatang sehingga cenderung sebagai potensi dibandingkan kompetensi. Hasil akhir dari rangkaian proses *Assessment Center* harus dapat memberikan gambaran profil pegawai, minimal profil level kompetensi untuk setiap jenis kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan,. Selain itu, pada umumnya *Assessment Center* dilaksanakan bersamaan dengan penilaian potensi karyawan, hal ini membuat hasil akhirnya akan dapat menggambarkan profil potensi pegawai, antara lain meliputi potensi kecerdasan, kepribadian, karakter, serta sikap kerjanya (Sanatana, 2023), bahkan untuk tingkatan manajerial dapat diketahui gambaran mengenai kepemimpinan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, serta kecakapan lainnya yang diperlukan sebagai seorang pemimpin/manager.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, metode *Assessment Center* digunakan sebagai salah satu metode identifikasi potensi dan kompetensi karyawan dan mengidentifikasi para calon *talent* di organisasi yang akan menjadi penerus pemimpin organisasinya di masa depan. Dengan perkataan lain, metode *Assessment Center* dapat digunakan untuk membantu manajemen SDM dalam

menentukan pengembangan karir karyawan di organisasi (Pebriani, & Santosa, 2019; Puteri, 2022). Tulisan ini akan membahas mengenai aplikasi model *Assessment Center* untuk pengembangan diri karyawan di salah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur yang berlokasi di Bekasi area.

METODE

Sesuai dengan pembahasan sebelumnya, metode yang digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi adalah dengan menggunakan pendekatan *Assesment Center* dengan 7 (tujuh) tahapan seperti yang tercermin dalam Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1: Tahapan kegiatan *Assessment Center*

Keterangan dari masing-masing tahapan tersebut di atas adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan/dipersyaratkan bagi karyawan
Persyaratan kompetensi yang perlu dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugas perlu diketahui. Pada tahapan ini dibahas mengenai derajat (*level*) kompetensi dari jabatan yang akan dinilai .
2. Menentukan dan membuat alat dan metode asesmen karyawan
Hal ini antara lain dilakukan dengan menyiapkan alat ukur yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi mengenai kemampuan yang diperlukan, antara lain: kemampuan analisis dan kemampuan konseptual melalui test inventory kepribadian, simulasi kecakapan managerial melalui studi kasus, *In-Basket*, *Leaderless Group Discussion* (LGD), dan *Behavioral Event Interview* (wawancara terfokus).
3. Melakukan asesmen kompetensi dan potensi karyawan
Asesmen kompetensi dilakukan dengan 3 (tiga) metode, yaitu a) tes tertulis dengan batasan waktu untuk dapat mengidentifikasi kemampuan analisis dan konseptual, dan sikap kerja; b) test tertulis tidak dengan batasan waktu yang berupa *self-inventory* untuk mengukur kepribadian; c) simulasi kecakapan managerial melalui *In-Basket/In-tray*; d) analisis studi kasus, e) *leaderless group discussion* (LGD); dan f) *behavioral event interview* (wawancara terfokus).
4. Membuat laporan hasil asesmen kompetensi dan potensi
Pada tahap ini yang dilakukan adalah membuat laporan hasil asesmen kompetensi berdasarkan

kompetensi yang telah disepakati bersama antara asesor dengan manajemen. Laporan hasil asesmen menggambarkan level kompetensi dan uraian dari kompetensi tersebut, dan menjelaskan kelebihan karyawan dan hal yang masih perlu dikembangkan, serta rekomendasi pengembangan dirinya.

5. Melakukan umpan balik (*feedback*) hasil asesmen kepada manajemen

Hasil asesmen disampaikan kepada manajemen dengan tujuan supaya para pemimpin mengetahui kondisi potensi dan kompetensi bawahannya dan tindakan yang perlu dilakukan untuk dapat mengembangkan karyawan secara keseluruhan. Pada pertemuan ini disepakati pula kebijakan yang akan diambil terkait dengan tahapan dan tindak lanjut berikutnya.

6. Melakukan umpan balik (*feedback*) hasil asesmen kepada peserta asesmen

Pada tahap ini yang dilakukan adalah melakukan umpan balik terhadap karyawan yang mengikuti asesmen atas hasil asesmen secara tatap muka dan satu persatu (*one-on-one*). Dalam hal ini yang perlu dijaga adalah mengenai kerahasiaan (*privacy*) dari *asesee*, sehingga tidak ada orang lain yang hadir pada kegiatan umpan balik, yang ada hanyalah asesor dan *asesee* saja. Hal ini harus dilakukan dengan tidak ada orang lain (atasan atau manajemen) yang turut mendengarkan agar *asessee* bebas dalam memberikan komentar mengenai hasil dari asesmen yang telah dilakukannya dan memberi komentar mengenai berbagai hal khususnya yang berhubungan dengan organisasi, manajemen, atau atasannya langsung.

7. Membuat laporan hasil umpan balik

Pada tahap terakhir, hasil dari kegiatan pemberian umpan balik karyawan tersebut dibuat laporan untuk disampaikan kepada manajemen. Hasil laporan tersebut berisikan berbagai perasaan dan pendapat karyawan terhadap manajemen termasuk masukan dan saran pengembangan organisasi berdasarkan persepsi karyawan. Laporan ini biasanya merupakan laporan umum yang juga terdapat pendapat karyawan tetapi tanpa diketahui nama pemberi informasi atau *anoname*. Hal ini untuk menjamin kerahasiaan si pemberi informasi.

HASIL DAN DISKUSI

Hasil dari kegiatan *Assessment Center* adalah sebagai berikut

1. Kesadaran pengembangan talenta.

Adanya orientasi dan fokus pada pengembangan talenta yang menjadi pilar utama dalam pengembangan individu dan organisasi membuat timbulnya kesadaran akan pentingnya pembentukan karakter dan pengembangan kompetensi yang relevan untuk dapat memperoleh calon-calon pemimpin.

2. Kesadaran metode *Assessment Center*.

Adanya kesadaran bahwa untuk melakukan identifikasi kompetensi dan potensi memerlukan adanya metode yang terintegrasi, yaitu antara lain adalah dengan metode *Assessment Center*.

3. Perlunya *rapport*.

Metode ini dimulai dengan melakukan diskusi awal dengan manajemen mengenai tujuan dan

harapan dari identifikasi kompetensi dan persyaratan bagi karyawan untuk menduduki jabatan tertentu. *Entry* atau *rapport* antara asesor dan manajemen diperlukan dalam intervensi pengembangan organisasi karena itu merupakan tahap yang penting dan kritical untuk dapat memperoleh hasil yang optimal (Mangundjaya, 2020).

4. Pembuatan alat dan metode.

Tahapan menentukan dan membuat alat dan metode asesmen kompetensi dan potensi karyawan merupakan tahap yang menentukan akurasi dan kedalaman hasil asesmen. Kombinasi dari penggunaan simulasi maupun penggunaan alat tes psikologis merupakan integrasi yang tepat karena tidak hanya akan melihat kompetensi *assesee*, tetapi juga melihat potensi kecerdasan, pengembangan, serta karakteristik kepribadian dari penggunaan alat tes psikologis dan *self-inventory*.

5. Pelaksanaan asesmen kompetensi dan potensi karyawan.

Asesmen dilakukan dalam waktu 2 (dua) hari, dimana pada hari pertama adalah melakukan tes tertulis psikologis (untuk mengukur kecerdasan dan karakteristik kepribadian serta tes simulasi (In-Basket dan Studi Kasus), sedangkan hari ke 2 (dua) adalah melakukan LGD dan wawancara. Dalam pelaksanaan asesmen ini pesertanya cukup banyak, maka dibuat beberapa kelompok dengan seorang asesor pada setiap kelompok. Dalam hal ini, yang menjadi bahan perhatian adalah tidak menjadikan dalam satu kelompok posisi managerial digabung dengan posisi staf. Hal ini dilakukan untuk menjaga supaya karyawan level bawah tidak canggung untuk memberikan pendapatnya pada waktu diskusi kelompok (LGD).

6. Membuat laporan hasil asesmen kompetensi dan potensi.

Laporan hasil asesmen dibuat berdasarkan kesepakatan kompetensi yang akan dinilai serta bentuk laporan yang diminta. Dalam hal ini pihak manajemen tidak hanya meminta hasil identifikasi potensi dan kompetensi, tetapi juga meminta disebutkan kekuatan dan kelemahan (yang perlu dikembangkan) dari para *assesee*. Selain itu disampaikan juga program pelatihan serta penugasan tertentu untuk para *assesee* untuk pengembangannya.

7. Umpan balik (*feedback*).

Hasil asesmen dilengkapi dengan umpan balik atau *feedback*. Pada sesi umpan balik dengan manajemen disampaikan pula masukan mengenai kondisi karyawan maupun rekomendasi mengenai apa yang sebaiknya dilakukan oleh manajemen.

8. Umpan balik (*feedback*) peserta asesmen.

Hasil asesmen secara umum disampaikan kepada peserta asesmen dan mereka secara umum sangat kooperatif dalam berdiskusi untuk mengembangkan diri dan organisasi.

9. Membuat laporan hasil umpan balik.

Laporan hasil pemberian umpan balik pada karyawan di sampaikan pada manajemen yang berisikan kompilasi dari sikap dan perilaku karyawan terhadap hasil asesmen yang telah dilakukan tentang dirinya, maupun komentar dan saran dari karyawan atas pemimpin, atasan, manajemen, dan organisasi.

KESIMPULAN

Orientasi dan fokus pada pengembangan talenta saat ini sudah seharusnya menjadi pilar utama dari organisasi, maka diperlukan identifikasi mengenai potensi dan kompetensi karyawan. Dalam hal ini metode *Assessment Center* adalah metode yang strategis untuk mendapatkan gambaran profil potensi dan kompetensi karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar dalam mengidentifikasi pegawai yang berkualitas, memiliki kompetensi, kinerja unggul, dan dedikasi yang tinggi. Dengan perkataan lain, manajemen talenta dapat mengembangkan dan melakukan berbagai program retensi bagi calon pemimpin organisasi.

Sementara itu, untuk dapat memperoleh hasil yang akurat dari program *Assessment Center* maka perlu dilakukan peningkatan kualitas dan kapasitas SDM yang menjadi Asesor karena hasil dari program yang strategis ini dapat menentukan masa depan karyawan dan organisasi. Oleh karena itu program pengembangan diri melalui berbagai pelatihan dan workshop bagi para asesor *Assessment Center* perlu di selenggarakan dan diikuti oleh para Asesor.

UCAPAN TERIMA KASIH

Pada kesempatan ini Penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada manajemen PT IMI yang telah memberikan kesempatan bagi Penulis untuk mengaplikasikan ilmu yang dimiliki serta memberikan dukungan dana untuk penulisan artikel ini.

REFERENSI

- Adiawaty, S. (2015). Peningkatan mutu karyawan melalui *Assessment Center*, *ESENSI*, 18(1). DOI: <https://doi.org/10.55886/esensi.v18i1.80>
<https://ibn.e-journal.id/index.php/ESENSI/article/view/80>
- Ioannis, N. & Oostrom, J. K. (2015). *Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice*. London & New York: Psychology Press, Taylor and Francis.
- Mangundjaya, W. L. (2022a). Konsep strategi manajemen sumber daya manusia. Dalam buku *Human resources strategy: Creating connection and catalyzing information*. Yogyakarta: Bintang Semesta Media. <http://repository.ubharajaya.ac.id/id/eprint/27489>
- Mangundjaya, W. L. (2022b). Talent management dalam pengembangan SDM. Dalam buku *Human resources development collaboration for impactful change*. Yogyakarta: Bintang Semesta Media <http://repository.ubharajaya.ac.id/id/eprint/27508>
- Mangundjaya, W. L. (2022c). Pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi. Dalam buku *Human resources planning: Developing strategy for impactful change*. Yogyakarta: Bintang Semesta Media. <http://repository.ubharajaya.ac.id/id/eprint/27506>
- Mangundjaya, W. L. H. (2020). *Pengembangan organisasi: Diagnosis dan intervensi*. Surabaya: CV Jakad Media Publishing.
- Pebriani, N. P. E. dan Santosa, I. M. (2019). Pengaruh metode assesment center terhadap

pengembangan karir PT Tirta Investama Bali. *Jurnal Manajemen dan Binis Equilibrium*, 5(1), 65-71. <https://media.neliti.com/media/publications/328542-pengaruh-metode-assesment-center-terhada-aa37619d.pdf>

Puteri, P. (2022). Assessment center dalam manajemen talenta ASN: Sebuah eksplorasi pengembangan. *Civil Service*, 16(2). DOI: <https://doi.org/10.61133/pns.v16i1.349>, <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/349/233>

Shermon, G. (2004). *Competency based HRM: A strategic resource for competency mapping, assessment, and development centers*. New Delhi: Tata McGraw.

Sanatana, M. (2023). Peran assessment center dalam mencari talenta untuk mewujudkan agilitas birokrasi melalui penerapan manajemen talenta, *Jurnal Cakrawarti*, 6(1). DOI: <https://doi.org/10.47532/jic.v6i1.797>
<https://ejournal.universitasmahendradatta.ac.id/index.php/cakrawarti/article/view/797>

Taylor, I. (2007). *Assessment centers and selection methods: Measuring competency for recruitment and development*, UK: Kogan Page.