

**PEDOMAN DAN ETIKA PELAKSANAAN ASSESSMENT CENTER INDONESIA**  
**Edisi 2**



Perkumpulan Assessment Center Indonesia  
Tahun 2022

**DAFTAR ISI**

<b>I. LATAR BELAKANG .....</b>	<b>1</b>
<b>II. TUJUAN .....</b>	<b>3</b>
<b>III. DEFINISI <i>ASSESSMENT CENTER</i>.....</b>	<b>5</b>
<b>IV. AKTIVITAS YANG TIDAK DAPAT DIKATEGORIKAN SEBAGAI <i>ASSESSMENT CENTER</i> .....</b>	<b>13</b>
<b>V. <i>ASSESSMENT CENTER</i> UNTUK BERBAGAI TUJUAN .....</b>	<b>15</b>
<b>VI. KEBIJAKAN TENTANG METODE <i>ASSESSMENT CENTER</i> .....</b>	<b>17</b>
<b>VII. PELATIHAN ASESOR <i>ASSESSMENT CENTER</i> .....</b>	<b>22</b>
<b>VIII. PELATIHAN DAN KUALIFIKASI STAF <i>ASSESSMENT CENTER</i> DAN PEMANGKU KEPENTINGAN .....</b>	<b>30</b>
<b>IX. VALIDASI .....</b>	<b>34</b>
<b>X. PEMANFAATAN TEKNOLOGI INFORMASI .....</b>	<b>36</b>
<b>XI. ETIKA, KEPATUHAN HUKUM DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL .....</b>	<b>40</b>
<b>XII. MENERAPKAN <i>ASSESSMENT CENTER</i> DALAM KONTEKS KULTUR YANG BERBEDA-BEDA .....</b>	<b>44</b>
<b>DAFTAR ISTILAH.....</b>	<b>47</b>
<b>Lampiran A : ANGGOTA GUGUS TUGAS TAHUN 2004 .....</b>	<b>49</b>

## **PENGANTAR**

Dokumen Pedoman & Etika Pelaksanaan *Assessment Center* di Indonesia ini merupakan pengembangan dari Pedoman & Etika Pelaksanaan *Assessment Center* di Indonesia Tahun 2004 serta mengacu pada *International Assessment Center Guidelines - Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations* tahun 2015.

Dokumen digagas dan dirumuskan oleh PERKUMPULAN *ASSESSMENT CENTER* INDONESIA, yaitu:

### **PENGGAGAS :**

1. Vina G. Pendit (Daya Dimensi Indonesia)
2. T. Zilmahram (PASSTI)

### **TIM PERUMUS**

**Ketua Tim Perumus :** Leila Tjahjati. (PASSTI)

**Sekretaris :**

1. Indra Adiarsa (Bina Potensia Indonesia)
2. Meitriani Dian Utami (Daya Dimensi Indonesia)

### **Anggota :**

1. Aditayani Indra Kukila (PPM)
2. Anita Pratanti (Daya Dimensi Indonesia)
3. Aria Siregar (Bina Potensia Indonesia)
4. Aully Grashinta (Universitas Pancasila)
5. Benny Prasetyo (Bina Potensia Indonesia)
6. Chandra Asih (PASSTI)
7. Galuh Putri Asrirani (PPM)
8. Justi Ariesthiawati (*Assessment Center* Indonesia – TELKOM)
9. Maharani Syahratu (Daya Dimensi Indonesia)
10. Mia Amelia (*Assessment Center* Indonesia – TELKOM)
11. Rini Lestari (PASSTI)
12. Sri Chandrawati (Bina Potensia Indonesia)
13. Teti Mulyati (*Assessment Center* Indonesia – TELKOM)
14. Wawan A. Ahmad (PASSTI)

Selain itu PASSTI mengadakan konvensi untuk membahas dokumen yang telah disusun dengan mengundang Pemangku Kepentingan *Assessment Center* yang meliputi Perwakilan Pemerintahan, Penyelenggara & Asesor *Assessment Center*, Pengguna hasil *Assessment Center*, HIMPSI serta Akademisi.

Pemberi tanggapan dan pengulas dokumen Pedoman & Etika Pelaksanaan *Assessment Center* adalah:

#### **I. PERWAKILAN PEMERINTAHAN**

1. Adina Fibriani, S.E., M.Ak. (Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur)
2. Asep Guntur Rahayu, S.I.K., S.Psi., M.H. (POLRI)
3. Ayu Purnamasari Asih S.Psi. (Kementerian PUPR)
4. Dr. Purwanto, M.M. (BKN)
5. Drs. Rudy Ridwan Effendi, M.T. (Kementerian PUPR)
6. Ida Sri Rahayu, S.H (POLRI)
7. Imam Bustomi (Kementerian BUMN)
8. Ir. Chitra Mardi Rahayuningsih, M.M. (Kementerian PUPR)
9. Kunjung Masehat, S.H., M.M. (BNSP)
10. Lamria Napitupulu, S.E., M.M. (BNSP)
11. Yimmy Kurniawan, S.I.K., M.H., M.I.K. (POLRI)
12. Yudi Hardiyanto, S.Psi., S.H., M.H. (POLRI)

#### **II. PENYELENGGARA DAN ASESOR *ASSESSMENT CENTER***

1. Abhipraya Dibyaguna (HVA Consulting)
2. Achyar Basyari (*Assessment Center* Indonesia - TELKOM)
3. Apin Aviyan (Asesor)
4. Ario Bimo (Daya Dimensi Indonesia)
5. Aviana Astari (Bina Potensia Indonesia)
6. Barly Rahim {Aneka Search Indonesia (ASI Asia Pacific)}
7. Cahyo Pratomo Amiseso (Daya Dimensi Indonesia)
8. Debi Oktarini (LM FEBUI)
9. Diah Setyowati Ayuningtyas (*Assessment Center* Indonesia - TELKOM)
10. Dita Wulandari (LPPI)
11. Dra. Widyawati, Psi. (Bina Potensia Indonesia)
12. Dyah Parameshwary (LM FEBUI)
13. Felicia Gavra Kusuma (Bina Potensia Indonesia)
14. Fika Dinita Khairunnisa Hasibuan (LM FEBUI)
15. Gitta Aditia Bachri (PPM Manajemen)
16. Henny Susiyanti (LPPI)
17. Heru Yulianto Ariwibowo (GAIA Solutions)
18. Hiva Erliani Fitrah(Asesor)
19. Imam Santoso (SHL Indonesia)
20. Kevin Thompson {Aneka Search Indonesia (ASI Asia Pacific)}
21. Leo Agustin (LM FEBUI)
22. M A Savitri Deworetno (Daya Dimensi Indonesia)
23. Marizca M. Tambunan (SHL Indonesia)
24. Miranda Puspita (PT Bina Potensia Indonesia)
25. Patricia Darma Bulan (LPPI)
26. Pratidina Kartika Putri (PPM)

27. Renata Chandra {Aneka Search Indonesia (ASI Asia Pacific)}
28. Sidharta Tedja (SHL Indonesia)
29. Tunas Restiani (*Assessment Center* Indonesia - PT TELKOM)
30. Tyas Priutami (Bina Potensia Indonesia)
31. Yosephine Marita Emi Pratiwi (*Assessment Center* Indonesia - TELKOM)

### **III. PENGGUNA ASSESSMENT CENTER**

1. Febriana S. Marpaung (PUSDIKLAT – PLN)
2. Iyan Sudianto (PUSDIKLAT – PLN)
3. Mei Ramadhani Sustananda (PUSDIKLAT – PLN)
4. Nizar Hamid (TELKOM)
5. Primiarna (PUSDIKLAT – PLN)
6. Sangganiawaty (POSINDO)
7. Sheeren Yolanda (Astra International)
8. Tina T. Kemala Intan (Semen Indonesia Holding)
9. Tommy Narotama (BNI)
10. Valentina Maria (Astra International)

### **IV. HIMPSI,**

1. Dr. Arief Budiarto, DESS., Psikolog (HIMPSI Pusat)
2. Hari Setyowibowo, S.Psi, M.Psi, Psikolog (HIMPSI Jawa Barat)
3. Aldira Meyer (APIO Jakarta)

### **V. Akademisi,**

1. Prof. Dr. Fendy Suhariadi, MT., Psikolog (Universitas Airlangga)
2. Meta Dwijyanthy M. Psi, Psikolog (Universitas Kristen Maranatha)

## I. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi, terlebih dalam organisasi bisnis maupun organisasi yang berorientasi pada pelayanan. Perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal akan menuntut organisasi untuk terus menerus melakukan perubahan serta memerlukan strategi agar dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan portofolio bisnisnya. SDM yang unggul dapat membantu organisasi menjadi lebih efektif, membentuk budaya organisasi yang kuat serta membantu organisasi agar lebih berkualitas. Metode *Assessment Center* merupakan salah satu cara yang dapat membantu organisasi mengidentifikasi dan mengembangkan kader terbaik untuk ditempatkan pada posisi kunci guna mendukung pertumbuhan bisnis perusahaan dalam mencapai visi dan misi.

Di Indonesia penggunaan metode *Assessment Center* telah dirintis oleh PT TELKOM semenjak tahun 1988. Dalam beberapa tahun terakhir, penggunaan metode ini mengalami peningkatan yang pesat. Metode *Assessment Center* saat ini digunakan di dunia industri, pendidikan, militer dan badan-badan usaha milik negara serta sejumlah organisasi lainnya. Metode *Assessment Center* juga digunakan untuk melakukan penilaian dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Pemerintah yang tercantum dalam PP. No. 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang mengacu pada Undang Undang Republik Indonesia no.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Selain itu untuk memilih Calon Direksi BUMN, Pemerintah telah memanfaatkan Metode *Assessment Center*, yang dituangkan dalam Peraturan Menteri nomor Per-11/MBU/07/2021 tentang persyaratan, tata cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara. Didalamnya dinyatakan hasil *Assessment Center* menjadi salah satu persyaratan.

Penerapan metode *Assessment Center* semakin meluas dan populer di masyarakat, metode ini dimanfaatkan untuk penilaian, pengembangan dan manajemen talenta di semua tingkatan jabatan dalam organisasi. Guna menjaga proses yang dijalankan dapat memberikan hasil yang akurat, maka

pada tanggal 2 Oktober 2004 Gugus Tugas telah menyusun Pedoman dan Etika Pelaksanaan *Assessment Center* di Indonesia. Lingkungan terus berubah, terlebih saat ini dunia industri dan organisasi memasuki era digital yang juga mempengaruhi proses pelaksanaan *Assessment Center*.

Guna menjawab perubahan dan dinamika yang terjadi, Perkumpulan *Assessment Center* Indonesia (PASSTI) sebagai organisasi yang menaungi para praktisi, pengguna dan pemerhati *Assessment Center* kembali membentuk Gugus Tugas untuk melakukan penyempurnaan atas Pedoman dan Etika Pelaksanaan *Assessment Center* di Indonesia. Penyempurnaan ini mengacu pada *International Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*. Selain itu untuk memudahkan para pemangku kepentingan dan menjaga agar metode *Assessment Center* dilakukan dengan benar, maka PASSTI bekerja sama dengan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia untuk menyusun Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia dan Jenjang Kualifikasi Nasional Indonesia bidang *Assessment Center*. Hal itu dituangkan dalam Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 293 tahun 2019, tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Bidang *Assessment Center*, dan Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia nomor 361 tahun 2020, tentang Penetapan Jenjang Kualifikasi Nasional Indonesia bidang *Assessment Center*.

Diharapkan dengan adanya Pedoman dan Etika Pelaksanaan *Assessment Center*, Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia serta Jenjang Kualifikasi Nasional Indonesia bidang *Assessment Center* dapat menjadi acuan seluruh pemangku kepentingan yang pada akhirnya akan menjamin seluruh proses pelaksanaan dan hasil *Assessment Center* yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan.

## II. TUJUAN

Dokumen ini disusun sebagai pedoman profesional dan pertimbangan etis dalam menerapkan Metode *Assessment Center*, baik bagi para praktisi, pengguna maupun asesi sehingga kualitasnya dapat terjaga dan memberikan kemanfaatan yang besar bagi masyarakat. Istilah *Assessment Center* dibatasi oleh cara-cara yang ada dalam pedoman ini. Pedoman ini dirancang untuk mencakup penerapan metode *Assessment Center* saat ini dan di masa mendatang. Penyempurnaan dalam dokumen Pedoman dan Etika Pelaksanaan *Assessment Center* ini meliputi :

- Bab VII Pelatihan Dasar Asesor yang disebut dengan Pelatihan Sertifikasi dan Pelatihan sebagai *Refreshment* yang disebut sebagai Pelatihan Pemantapan Asesor, diuraikan secara rinci.
- Bab VIII Pelatihan dan Kualifikasi Staf *Assessment Center* serta Pemangku Kepentingan.
- Bab X Teknologi, Pemanfaatan Teknologi dalam *Assessment Center*.
- Bab XII Menerapkan *Assessment Center* dalam Konteks Kultur Berbeda-beda.

Pedoman ini bertujuan untuk memberikan:

1. Petunjuk bagi industri/organisasi, konsultan organisasi, akademisi, spesialis dan generalis pengelolaan sumber daya manusia dan perancang serta pelaksana metode *Assessment Center*.
2. Informasi bagi para manajer yang hendak memutuskan apakah akan menerapkan metode *Assessment Center* atau tidak.
3. Pedoman bagi para asesor yang melayani asesi dalam program *Assessment Center*.
4. Pedoman dalam memanfaatkan teknologi dan mempertimbangkan konteks perbedaan budaya.

5. Informasi bagi lembaga hukum terkait mengenai apa yang disebut sebagai standar praktek yang profesional di bidang ini.
6. Menjadi referensi bagi kalangan akademisi untuk meningkatkan program *link and match*, dengan melakukan penelitian dari hasil *Assessment Center*.

**METODOLOGI PENYUSUNAN :**

1. Dokumen Pedoman & Etika Pelaksanaan *Assessment Center* di Indonesia ini merupakan penyempurnaan dari Pedoman & Etika Pelaksanaan *Assessment Center* di Indonesia Tahun 2004 serta mengacu pada *International Assessment Center Guidelines - Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations* tahun 2015.
2. Tim Perumus menyusun dan mendiskusikan rancangan penyempurnaan dokumen pedoman dan etika pelaksanaan *Assessment Center* dari segi isi dan bahasa.
3. Tahap akhir dilakukan pembahasan yang melibatkan pemangku kepentingan *Assessment Center*, guna mendapatkan pandangan dan kesepakatan dari berbagai pihak. Pemangku kepentingan *Assessment Center* tersebut merupakan perwakilan dari:
  - a. Penyelenggara *Assessment Center*
  - b. Asesor dan asosiasi asesor
  - c. Pengguna *Assessment Center*
  - d. Lembaga profesi
  - e. Akademisi

### III. DEFINISI *ASSESSMENT CENTER*

*Assessment Center* adalah suatu metode penilaian dengan menggunakan berbagai teknik evaluasi yang dirancang untuk mengukur sejumlah perilaku sebagai indikator dari kompetensi yang dibutuhkan agar berhasil dalam pekerjaan.

Dalam penerapannya *Assessment Center* menggunakan sejumlah simulasi perilaku, baik individual ataupun kelompok. Beberapa asesor yang terlatih mengamati dan mencatat perilaku asesi, mengelompokkannya berdasarkan kompetensi yang sedang diukur serta memberikan nilai terhadap kompetensi.

Nilai hasil *Assessment Center* didasarkan pada perilaku yang ditampilkan asesi, yang merupakan reaksi terhadap sejumlah simulasi dan dibandingkan dengan kompetensi yang menjadi kriteria. Keputusan akhir penilaian didapat berdasarkan hasil integrasi dari beberapa asesor atas sejumlah simulasi yang digunakan. Integrasi adalah proses diskusi antar asesor untuk menggabungkan seluruh bukti perilaku asesi dari berbagai simulasi *Assessment Center* yang dibandingkan dengan kriteria kompetensi yang ditetapkan untuk suatu jabatan sasaran. Diskusi harus sampai pada suatu kesepakatan/konsensus nilai untuk masing-masing kompetensi setiap asesi.

Berikut ini adalah beberapa elemen penting yang harus ada dalam proses *Assessment Center*:

#### 1. **Analisa Jabatan**

Analisa Jabatan adalah analisa sistematis untuk menetapkan kriteria kompetensi yang relevan dengan jabatan sasaran. Kompetensi yang dinilai dalam *Assessment Center* sering disebut sebagai "kompetensi" yang didefinisikan sebagai sekelompok perilaku spesifik, dapat diobservasi dan diverifikasi, yang secara logis dan andal dapat dikelompokkan dan berhubungan dengan kesuksesan pekerjaan.

Jenis serta kompleksitas Analisa Jabatan yang dilakukan tergantung pada tujuan *Assessment Center*, kompleksitas pekerjaan, kecukupan informasi yang sudah ada tentang pekerjaan serta kemiripan pekerjaan yang

dianalisa dengan pekerjaan yang dianalisa sebelumnya. Jika hendak menggunakan hasil riset dan analisa jabatan yang lalu untuk suatu pekerjaan baru, harus ada sejumlah bukti yang menyatakan perbandingan, kesamaan dan kemiripan dari kedua pekerjaan tersebut. Jika kriteria kompetensi belum ada saat ini, maka harus dilakukan suatu analisa terhadap pekerjaan saat ini atau tugas-tugas yang akan dihadapi di masa datang yang akan mencakup pekerjaan yang baru, posisi atau tingkatan jabatan atau rumpun pekerjaan.

Kriteria Kompetensi juga dapat diperoleh melalui analisa terhadap visi, misi, nilai-nilai, strategi atau tujuan utama organisasi yang hendak melakukan *Assessment Center*. Prosedur lain dapat diterapkan dalam menentukan kriteria kompetensi, dengan ketepatan yang sama dengan metode analisa jabatan yang tradisional, yaitu dengan melibatkan orang-orang yang ahli di bidangnya. Mereka dianggap menguasai persyaratan pekerjaan, evaluasi kuantitatif pekerjaan, dan dapat memberikan bukti-bukti lain yang dapat dipercaya. Setiap kompetensi yang dihasilkan melalui analisa jabatan atau prosedur lainnya harus dalam bentuk kategori perilaku yang spesifik yang dapat diamati dalam *Assessment Center*.

## **2. Klasifikasi Perilaku**

Perilaku yang merupakan respon terhadap simulasi yang ditampilkan oleh asesi selama kegiatan *Assessment Center* harus dikelompokkan ke dalam kompetensi relevan, yang menjadi kriteria penilaian jabatan sasaran.

## **3. Menggunakan Lebih dari Satu Teknik**

Metode *Assessment Center* harus terdiri dari beberapa teknik asesmen antara lain: observasi, wawancara terstruktur, kuesioner dan pengukuran perilaku lainnya. Teknik tersebut dapat memberikan informasi yang valid, reliabel, obyektif dan relevan dengan kompetensi yang hendak dievaluasi.

## **4. Menggunakan Lebih dari satu Simulasi**

Metode *Assessment Center* harus menggunakan beberapa simulasi yang berkaitan dengan pekerjaan pada jabatan sasaran yang akan dinilai.

Simulasi dimaksud adalah stimulus perilaku berupa kasus atau situasi yang dirancang secara sistematis dan spesifik untuk memunculkan sejumlah perilaku yang akan menggambarkan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan pada jabatan sasaran. Simulasi dapat bersifat kelompok seperti *Leaderless Group Discussion*, simulasi individual seperti *In Basket* dan *Problem Analysis*, juga simulasi yang bersifat interaksi seperti *Sub-ordinate Interaction*, *Peer Interaction* atau *Customer Interaction* atau yang lainnya.

Stimulus perilaku dapat disajikan melalui berbagai media, termasuk pertemuan tatap muka, materi cetak, video, audio, komputer, telepon atau internet. Simulasi harus disusun dan dirancang secara teliti agar sejumlah perilaku dapat ditampilkan dan ditemukenali oleh asesor. Stimulus yang tercakup dalam simulasi harus mirip dengan stimulus yang ada dalam pekerjaan sebenarnya meskipun dalam *setting* yang berbeda. Perancang simulasi *Assessment Center* harus mempertimbangkan agar isi dari simulasi tidak memberikan kemudahan bagi sebagian asesi dan menyulitkan bagi asesi lainnya (misal asesi dari ras/etnis, usia atau jenis kelamin tertentu).

Untuk dapat dinyatakan sebagai simulasi yang menggali perilaku, simulasi yang digunakan dalam *Assessment Center* mewajibkan asesi untuk menampilkan perilakunya secara jelas. Asesi harus mendemonstrasikan sejumlah respon yang tepat.

Prosedur *assessment* yang meminta asesi untuk memilih diantara alternatif jawaban yang telah tersedia (misalnya: tes pilihan ganda; tes *Situational judgment*; memo-memo yang terkomputerisasi dengan pilihan jawaban, permainan tiga dimensi yang virtual) tidak termasuk sebagai simulasi perilaku. Hal yang sama juga berlaku pada wawancara yang hanya meminta jawaban rencana perilaku yang akan diambil, bukan perilaku yang telah ditampilkan. Meskipun teknik-teknik tersebut dapat menilai secara valid dan reliabel namun tetap tidak dapat dikategorikan sebagai simulasi yang menggali perilaku (*Behavioral Simulation*).

Jika menerapkan simulasi yang diadaptasi dari simulasi yang digunakan di negara lain, simulasi tersebut harus sudah melalui proses adaptasi terhadap budaya Indonesia, baik dari segi isi maupun teknis pelaksanaannya. Materi simulasi *Assessment Center* merupakan properti intelektual yang dilindungi Undang-Undang Hak Cipta dan harus dijaga, mengingat suatu simulasi atau teknik dalam *Assessment Center* diluncurkan setelah mengalami beberapa kali pengujian.

#### **5. Keterkaitan antara Kompetensi dengan Simulasi *Assessment Center***

Suatu matriks harus disusun untuk menggambarkan kompetensi mana yang dievaluasi oleh simulasi *Assessment Center* tertentu. Matriks ini dikenal dengan sebutan “Matriks Kompetensi dan Simulasi”. Sejumlah bukti harus dikumpulkan untuk menunjukkan adanya keterkaitan antara kompetensi dengan beberapa pilihan cara pengukuran dengan simulasi *Assessment Center*.

#### **6. Asesor *Assessment Center***

Dalam menjalankan Metode *Assessment Center* harus melibatkan beberapa orang asesor (*multiple assessors*). Seorang asesor *Assessment Center* merupakan tenaga profesi *Assessment Center* yang terlatih dan berpengalaman, telah mengikuti pelatihan dan memiliki peran dalam rangkaian kegiatan *Assessment Center* yang dimulai dengan mengamati dan mencatat perilaku sebagai respon asesori atas simulasi. Selain itu, asesor juga melakukan klarifikasi dan penggalian data melalui wawancara terstruktur, mengevaluasi perilaku guna diklasifikasi ke dalam kompetensi yang menjadi kriteria serta memutuskan nilai sementara yang akan diberikan untuk setiap kompetensi. Asesor harus menjelaskan dan mendiskusikan hasil klasifikasi perilaku dalam proses integrasi data, mengevaluasi secara komprehensif bukti perilaku yang muncul dari seluruh simulasi yang digunakan. Selain itu asesor bersama timnya harus memutuskan secara konsensus nilai untuk setiap kompetensi serta menyimpulkan rekomendasi yang terkait jabatan sasaran. Asesor juga

bertanggung jawab atas kesimpulan akhir dari penilaian yang dilakukan dalam proses integrasi, membuat laporan hasil *Assessment Center* serta mengembangkan alternatif saran pengembangan kompetensi terutama untuk kompetensi yang menjadi area pengembangan.

Pada waktu menyeleksi asesor perlu diperhatikan karakteristik dari segi keragaman ras, latar belakang etnis, usia, jenis kelamin, tingkatan dalam organisasi dan pengalaman kerja sebelumnya. Rasio jumlah asesor dengan asesi tergantung pada beberapa variabel seperti: jenis simulasi yang digunakan, kompetensi yang dievaluasi, peran yang dimainkan asesor, banyaknya pelatihan yang didapat asesor, pengalaman asesor serta tujuan dilakukannya *Assessment Center*. Rasio yang umum antara asesi dan asesor adalah 1 (satu) orang asesi dinilai oleh minimal 2 (dua) orang asesor. Seorang asesor bisa berasal dari internal organisasi ataupun eksternal, namun bila asesor berasal dari internal organisasi hal yang perlu diperhatikan adalah asesor tersebut harus 2 (dua) level di atas jabatan asesi. Untuk meminimalkan potensi bias maka atasan langsung asesi tidak dapat menjadi asesor bagi bawahannya, jika hasil *Assessment Center* akan digunakan untuk promosi karyawan.

## **7. Pelatihan Asesor *Assessment Center***

Seorang asesor *Assessment Center* harus diberikan pelatihan yang sesuai standar dan tersertifikasi, sebagai dasar keterampilan yang harus dimiliki sebelum terlibat dalam menjalankan metode *Assessment Center*. Pelatihan asesor *Assessment Center* harus dirancang khusus dan terakreditasi secara profesional oleh lembaga yang berwenang, sehingga calon asesor memiliki keterampilan dalam mengobservasi, melakukan wawancara klarifikasi, mengklasifikasi perilaku kedalam kompetensi, melakukan proses integrasi data, membuat laporan hasil *Assessment Center*, serta mampu menjaga kerahasiaan hasil *Assessment Center*.

Asesor dapat terlibat dalam menjalankan metode *Assessment Center* jika secara individual dan kelompok telah mampu mendemonstrasikan

kompetensinya selama pelatihan. Jika asesor juga berperan sebagai pemberi umpan balik, maka diperlukan pelatihan yang mencakup cara-cara menyampaikan hasil *Assessment Center*.

#### **8. Perekaman dan Penilaian Perilaku.**

Suatu prosedur yang sistematis harus digunakan oleh asesor untuk mencatat perilaku secara akurat pada saat observasi dilakukan. Rekaman audio dan video juga dapat digunakan sehingga evaluasi dapat dilakukan setelah simulasi berlangsung. Prosedur ini mencakup penggunaan catatan dan formulir observasi perilaku atau BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*- skala tingkatan perilaku).

Asesor harus melakukan klasifikasi perilaku atau pengelompokan perilaku hasil observasi ke dalam kompetensi yang relevan serta memberikan penilaian kompetensi dimaksud sebelum mengikuti sesi diskusi integrasi bersama asesor lainnya. Pengelompokan perilaku, penilaian dan penulisan laporan harus selalu berdasarkan kompetensi dan perilaku kunci yang telah ditetapkan sebagai dasar rancangan *Assessment Center*.

#### **9. Integrasi Data**

Integrasi data adalah proses diskusi antar tim asesor untuk menggabungkan seluruh bukti perilaku asesi dari berbagai simulasi *Assessment Center* yang diperbandingkan dengan kriteria kompetensi yang ditetapkan untuk suatu jabatan sasaran. Dalam proses tersebut setiap asesor harus menyampaikan informasi-informasi yang relevan dengan kompetensi yang diperoleh dari setiap simulasi yang digunakan, bukan informasi lain di luar yang didokumentasikan serta yang tidak berhubungan dengan tujuan *Assessment Center*. Selain itu, tim harus menyepakati secara konsensus nilai setiap kompetensi yang menjadi kriteria.

Dalam menghitung dan menginterpretasikan hasil integrasi data harus mempertimbangkan bagaimana asesi menampilkan perilakunya dalam beberapa simulasi yang berbeda. Pertimbangan dalam memberikan

penilaian berdasarkan bobot/efektivitas perilaku dan seberapa sering perilaku yang dimaksud tampil.

Penilaian juga mempertimbangkan "*split rating*", ketika kinerja yang ditampilkan tinggi dalam satu situasi dan rendah dalam situasi lainnya, sebagai informasi yang penting atau untuk memberikan umpan balik yang spesifik terkait dengan simulasi tertentu.

#### **10. Standardisasi**

Seluruh aspek dalam *Assessment Center* haruslah terstandarisasi, sehingga semua asesi mendapatkan peluang yang sama untuk menampilkan perilaku sesuai dengan kompetensi yang dievaluasi. Standardisasi sangat penting terutama untuk *Assessment Center* yang hasilnya akan digunakan untuk membuat keputusan tentang status kepegawaian seseorang, misalnya *Assessment Center* untuk proses seleksi dan promosi. Standardisasi dapat disesuaikan dalam tahapan *Assessment Center*, seperti dalam memberikan instruksi, waktu untuk menyelesaikan simulasi, materi yang disediakan, ruangan serta fasilitas lainnya, komposisi asesi dalam simulasi kelompok, skenario perilaku pemain peran, pertanyaan klarifikasi yang diajukan asesor setelah presentasi dan lainnya. Pengecualian pada standardisasi prosedur baku hanya dimungkinkan untuk merespon permintaan resmi dalam mengakomodasi asesi yang berkebutuhan khusus (misalnya memerlukan waktu lebih banyak untuk asesi yang memiliki kesulitan membaca).

#### **11. Laporan Hasil *Assessment Center***

Asesor harus membuat laporan hasil *Assessment Center* berdasarkan pada seluruh informasi yang bersumber dari beberapa simulasi yang digunakan dalam program *Assessment Center* dan semua informasi yang digunakan telah didiskusikan dalam proses integrasi. Laporan hasil *Assessment Center* akan menggambarkan kompetensi yang menjadi persyaratan suksesnya pekerjaan, berupa nilai yang dituangkan dalam profil individual serta gambaran dalam bentuk deskripsi kompetensi.

Dalam laporan deskripsi kompetensi *Assessment Center* harus memperhatikan :

- a. Isi laporan, yaitu gambaran setiap kompetensi, yang diperoleh dari perilaku asesi selama kegiatan *Assessment Center*, menjelaskan apabila ditemukan '*split rating*' serta mengantisipasi pertanyaan yang mungkin muncul dari pembaca.
- b. Gaya penulisan laporan, yaitu laporan ditulis dalam bahasa yang sederhana yang mudah dimengerti oleh orang awam, bukan hanya dimengerti oleh *human resources expert* atau psikolog.

## **12. Kerahasiaan**

Semua dokumen yang terkait proses *Assessment Center* wajib dijamin kerahasiaannya. Dokumen dimaksud meliputi materi simulasi, data hasil observasi, klasifikasi perilaku, catatan hasil integrasi data serta laporan hasil *Assessment Center*. Seluruh dokumen ini wajib diperlakukan sebagai dokumen rahasia dengan mencantumkan **CONFIDENTIAL / RAHASIA** pada setiap dokumen tersebut.

#### IV. AKTIVITAS YANG TIDAK DAPAT DIKATEGORIKAN SEBAGAI *ASSESSMENT CENTER*

Prosedur-prosedur yang tidak mengikuti semua yang ada dalam pedoman ini tidak dapat dikatakan sebagai *Assessment Center* atau seolah-olah adalah *Assessment Center* karena mencantumkan istilah *Assessment Center* sebagai bagian dari judul kegiatannya.

Kegiatan-kegiatan berikut ini tidak dapat dinyatakan sebagai *Assessment Center*:

1. Prosedur asesmen yang tidak mengharuskan asesi untuk mendemonstrasikan perilaku melalui suatu simulasi perilaku, tidak dapat dikatakan sebagai *Assessment Center* seperti yang didefinisikan dalam dokumen ini. Contohnya adalah simulasi *In-Basket* yang terkomputerisasi atau tes *Situational Judgement* yang keduanya menyediakan pilihan jawaban (dapat berupa penilaian seberapa efektif pilihan perilaku yang tersedia, memberi *ranking* atas beberapa pilihan perilaku, dan pilihan beberapa respon perilaku), wawancara berbasis perilaku yang hanya menggali intensi atau keinginan seseorang dan tes kompetensi tertulis.
2. Wawancara panel atau serangkaian wawancara sebagai satu-satunya teknik evaluasi.
3. Menggunakan hanya satu teknik penilaian (baik simulasi perilaku atau bukan) sebagai dasar mengevaluasi atau menilai seseorang.
4. Serangkaian tes tanpa simulasi yang mengharuskan asesi menampilkan perilaku, meskipun nilai tes akan dikombinasikan dan dihitung secara statistik ataupun hasil diskusi antar penilai tes.
5. Penilaian oleh hanya seorang asesor (misalnya penilaian dilakukan oleh 1 orang asesor terhadap 1 orang asesi dengan menggunakan berbagai instrumen baik itu tes, wawancara, tes kepribadian ataupun simulasi). Selain itu, meskipun menggunakan beberapa asesor dan beberapa teknik evaluasi, jika setiap asesi tidak dinilai oleh lebih dari 1 orang asesor maka program tersebut tidak dapat dinyatakan sebagai *Assessment Center*.

6. Penggunaan berbagai simulasi dan melibatkan beberapa asesor, namun tidak ada proses integrasi data antar simulasi, antar kompetensi dan antar asesor.
7. Tempat yang diberi nama *Assessment Center* namun tidak mengacu pada metode yang telah dijelaskan di atas.
8. *Assessment* yang terkomputerisasi penuh yang tidak meminta asesi untuk menampilkan perilaku atau tidak memerlukan observasi dari asesor dan evaluasi atas perilaku yang ditampilkan asesi.

## V. **ASSESSMENT CENTER UNTUK BERBAGAI TUJUAN**

*Assessment Center* dapat digunakan untuk berbagai tujuan, antara lain:

1. Memprediksi perilaku di masa depan guna membuat keputusan
2. Mengetahui kebutuhan pengembangan
3. Mengembangkan asesi sesuai dengan perilaku yang diinginkan

Tujuan-tujuan lain *Assessment Center* tetap ada dan akan terus berkembang sesuai perkembangan jaman.

Desain dan pelaksanaan *Assessment Center* dapat bervariasi tergantung pada tujuannya. Misalnya *Assessment Center* dirancang khusus untuk mendukung proses pengambilan keputusan mengenai karyawan (misalnya: promosi) akan menekankan pada tingkat peramalan dan nilai keseluruhan. Sementara *Assessment Center* untuk tujuan diagnostik akan lebih menekankan pada nilai setiap kompetensi yang diukur untuk tujuan pengembangan. Dalam hal ini gambaran perilaku tentang kekuatan dan area pengembangan seseorang menjadi sangat penting untuk diuraikan.

*Assessment Center* yang bertujuan menilai sekaligus mengembangkan kompetensi asesi disebut sebagai *Developmental Assessment Center (DAC)*. Dalam hal ini sangat penting untuk menentukan kompetensi mana yang benar-benar dapat dikembangkan dalam cakupan program tersebut. DAC melibatkan umpan balik dari berbagai sisi, pelaksanaan simulasi yang sama berulang-ulang untuk tujuan peningkatan kompetensi yang dimaksud. Pengulangan pelaksanaan simulasi dimungkinkan sebagai upaya untuk melihat perubahan perilaku dari waktu ke waktu.

Sebagai hasilnya DAC dapat berlangsung lebih lama daripada *Assessment Center* yang digunakan untuk tujuan promosi ataupun diagnostik. Sesi umpan balik merupakan komponen yang paling penting dalam DAC, oleh karenanya guna memperoleh efek pembelajaran maka umpan balik harus diberikan sesegera mungkin.

Asesor dalam DAC tidak hanya berperan mengobservasi dan mengevaluasi perilaku asesi namun juga memfasilitasi proses pembelajaran dan pengembangan dengan cara dengan memberikan umpan balik selama asesmen berlangsung dan memberikan bimbingan setelahnya.

Jika fokus utamanya adalah pembelajaran, maka DAC dapat disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan asesi. Ketika hendak melakukan validasi atau mengevaluasi program DAC maka kriteria yang paling sesuai digunakan adalah perubahan positif pada pemahaman, perilaku dan tingkat kemahiran asesi dalam kompetensi yang diukur.

Berdasarkan hal-hal yang berbeda tersebut maka *Assessment Center* harus dirancang, diterapkan dan divalidasi sesuai dengan tujuannya.

## VI. KEBIJAKAN TENTANG METODE *ASSESSMENT CENTER*

Sebelum menerapkan *Assessment Center* ke dalam organisasi, perlu dipersiapkan sejumlah kebijakan yang disetujui organisasi. Metode *Assessment Center* akan lebih efektif jika dimasukkan sebagai bagian yang terintegrasi dalam proses pengelolaan sumber daya manusia maupun pengelolaan talenta (*talent management*), selanjutnya digunakan untuk mendukung kebijakan strategis organisasi.

Prosedur yang diuraikan dalam kebijakan harus dilaksanakan dengan seksama. Dokumen kebijakan yang dibuat akan memuat secara spesifik hal-hal yang terkait dengan apa yang telah dilakukan dan apa yang akan dilakukan untuk mengembangkan, menerapkan dan mengevaluasi metode *Assessment Center*. Aspek-aspek yang harus dicantumkan dalam kebijakan organisasi yaitu:

### 1. Tujuan *Assessment Center*

Metode *Assessment Center* dapat digunakan untuk berbagai tujuan yaitu seleksi, promosi, diagnosis dan pengembangan, termasuk pra seleksi (*pre-screening*), *hiring*, identifikasi dan evaluasi kompetensi, perencanaan suksesi dan pengembangan yang profesional. Tujuan penggunaan *Assessment Center* harus dicantumkan dalam dokumen yang menyatakan hal-hal berikut:

- a. Tujuan serta keputusan yang akan diambil dari hasil *Assessment Center* perlu diberitahukan kepada asesi sebelum pelaksanaan.
- b. Jika organisasi hendak membuat keputusan lain berdasarkan data hasil *Assessment Center*, maka asesi perlu diberikan penjelasan dan diminta persetujuannya. Dokumen kebijakan harus merinci siapa saja pihak yang memiliki akses untuk mengetahui data *Assessment Center*.
- c. Rancangan, penerapan pengembangan dan validasi program *Assessment Center* dilaksanakan sesuai tujuannya.

d. Pemilihan kompetensi, isi simulasi, seleksi dan pelatihan asesor, penilaian, umpan balik dan evaluasi dibuat sesuai tujuan *Assessment Center*.

## **2. Asesi**

Mencakup populasi orang yang akan dinilai/dievaluasi; metode dalam memilih asesi; prosedur pemberitahuan pada asesi; dan aktivitas yang akan dijalani oleh asesi.

## **3. Asesor dan Staf Program lainnya**

Populasi asesor (termasuk jenis kelamin, usia, ras, suku serta latar belakang/keahlian/kualifikasi); metode seleksi asesor dari populasi; keragaman asesor (termasuk demografis dan kualifikasi); bagaimana rekam jejak asesor dilaporkan; rencana, format, jangka waktu dan isi pelatihan asesor termasuk di dalamnya informasi tentang bagaimana asesor akan dievaluasi dan/atau disertifikasi serta informasi detil lainnya terkait dengan seleksi dan pelatihan dari staf program lainnya.

## **4. Penggunaan Data**

Alur proses penyimpanan data di organisasi, spesifikasi siapa yang memiliki akses terhadap laporan hasil *Assessment Center* (misalnya atasan langsung, pimpinan organisasi, tim SDM), pembatasan akses informasi, prosedur dan kontrol atas riset dan evaluasi program, prosedur umpan balik pada manajemen dan karyawan serta jangka waktu penyimpanan data hasil asesmen.

Secara khusus, untuk tujuan seleksi, direkomendasikan bahwa data digunakan untuk jangka waktu maksimal 2 (dua) tahun setelah pelaksanaan *Assessment Center* mengingat kemungkinan terjadi perubahan pada asesi maupun konteks organisasinya. Sementara untuk organisasi yang sangat dinamis pemanfaatan data *Assessment Center* bisa lebih cepat dari 2 (dua) tahun, karena tuntutan perubahan yang sangat cepat. Harus dicantumkan juga pengumpulan, penyimpanan dan penggunaan data secara elektronik

dan/atau melalui internet sesuai aturan kepatuhan yang berlaku untuk standar keamanan dan kerahasiaan data elektronik.

## **5. Kualifikasi Konsultan Perancang *Assessment Center***

Konsultan internal ataupun eksternal yang bertanggung jawab atas pengembangan simulasi *Assessment Center*, pelatihan asesor, pemberian umpan balik dan evaluasi/validasi, memiliki kualifikasi profesional bidang *Assessment Center*, pengalaman yang relevan serta pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan *Assessment Center*.

## **6. Validasi**

Model validasi yang digunakan dan bukti-bukti yang mendukung penggunaan *Assessment Center* sesuai dengan tujuannya.

- a. Jika menggunakan strategi validasi yang *content-oriented*, maka akan termasuk di dalamnya dokumentasi mengenai hubungan antara pekerjaan/rumpun pekerjaan dengan kompetensi dan simulasi beserta bukti yang menunjukkan kehandalan dan/atau kesepakatan atas nilai perilaku.
- b. Jika bukti diambil dari riset validasi sebelumnya yang telah dirangkum dalam meta-analisis, yang di dalamnya mencakup pekerjaan atau rumpun pekerjaan saat ini serta *Assessment Center* yang akan dilakukan, maka dapat dibandingkan dan digeneralisasikan dengan *Assessment Center* di tempat lain.
- c. Jika menggunakan *criterion-related validation*, maka diperlukan dokumentasi riset yang lengkap.
- d. Jika *Assessment Center* digunakan untuk tujuan pengembangan, maka diperlukan dokumentasi hasil evaluasi pelatihan yang memperlihatkan pembelajaran dan perubahan pada kompetensi yang dinilai.
- e. Jika studi validasi sedang dijalankan maka perlu dicantumkan jadwal penyampaian laporan hasil studi validasi. Harus disertakan juga informasi

tentang evaluasi yang terus menerus serta pemeriksaan berkala atas validasi *Assessment Center* dari waktu ke waktu.

Meskipun petunjuk pelaksanaan ini tidak secara khusus menjelaskan jenis/tipe penilaian, karena variasinya sangat banyak, yang terpenting adalah bukti validasi yang mendukung bagaimana nilai *Assessment Center* yang digunakan (dalam hal validitas dan reliabilitas untuk tujuan yang dimaksud) dapat disediakan oleh penyelenggara *Assessment Center*. Nilai dapat merupakan nilai kompetensi di simulasi tertentu, nilai kompetensi di beberapa simulasi yang terkait/berhubungan atau nilai yang merupakan kumpulan dari beberapa simulasi.

Untuk semua program *Assessment Center*, dokumen kebijakannya juga akan mencantumkan potensi keuntungan dan kerugian/risiko bagi para pemangku kepentingan atas digunakannya *Assessment Center*.

## **7. Konteks Legal**

Harus ada kebijakan dan aturan hukum yang relevan dengan *Assessment Center* dan bagaimana kepatuhan terhadap kedua hal tersebut. Aturan hukum yang ada di organisasi, pemerintahan di tingkat lokal, provinsi maupun negara, mungkin mempunyai implikasi terhadap rancangan, implementasi dan dokumentasi *Assessment Center* yang sedang dijalankan. Hampir semua negara memiliki kelompok minoritas (misalnya kelompok tertentu, suku bangsa, agama, ras, golongan tertentu dan mereka yang dilindungi atas dasar usia, jenis kelamin serta disabilitas) harus ada aturan khusus yang melindungi mereka. Kebijakan dan aturan juga berlaku untuk pelaksanaan *Assessment Center* melalui internet termasuk di dalamnya aturan mengenai keamanan dan pengelolaan data.

## **8. Pemanfaatan Teknologi**

Terdapat daftar persyaratan teknis untuk menjalankan *Assessment Center*. Hal ini mencakup persyaratan untuk melaksanakan pelatihan asesor dan staf lainnya, penjadwalan dan komunikasi pada asesi dan staf yang akan bertugas dalam pelaksanaan asesmen, penilaian dan proses integrasi data, penulisan

laporan, pemberian umpan balik, penyimpanan data hasil *Assessment Center* serta berbagai macam detil yang terkait pemeliharaan dan prosedur keamanan.

## **VII. PELATIHAN ASESOR *ASSESSMENT CENTER***

Pelatihan asesor adalah bagian yang terintegrasi dari metode *Assessment Center* dan harus secara jelas menyatakan tujuan yang akan dicapai, indikator kinerja yang diinginkan serta standar kualitas asesor *Assessment Center* yang dibutuhkan.

**Pelatihan asesor terdiri dari 2 jenis, yaitu:**

### **1. PELATIHAN SERTIFIKASI ASESOR *ASSESSMENT CENTER***

Pelatihan ini ditujukan kepada calon asesor yang belum memiliki pengalaman terlibat dalam metode *Assessment Center* atau bagi asesor yang ingin mendapat sertifikat sebagai asesor *Assessment Center*. Pelatihan harus memberikan pemahaman tentang konsep *Assessment Center* dan melatih keterampilan dasar yang merupakan tugas seorang asesor, yaitu mengobservasi, melakukan wawancara klarifikasi, melakukan klasifikasi perilaku dalam kompetensi, melakukan proses integrasi data serta membuat laporan hasil *Assessment Center*. Pelatihan ini harus merumuskan standar kualitas asesor yang diinginkan sebagai kriteria kelulusan yang mengacu pada tugas seorang asesor *Assessment Center*. Keterampilan awal yang didapat dari pelatihan perlu ditindaklanjuti dengan pemberian pengalaman/pembelajaran sebagai asesor melalui proses magang.

### **2. PELATIHAN PEMANTAPAN ASESOR *ASSESSMENT CENTER***

Pelatihan ini merupakan pelatihan spesifik untuk mengevaluasi dan menyamakan standar asesor yang telah memiliki keterampilan serta pengalaman dan akan terlibat dalam menjalankan program *Assessment Center* yang baru dirancang untuk suatu jabatan atau pekerjaan tertentu. Pelatihan ini pun bisa diberikan kepada asesor yang sudah lama tidak bertugas sebagai asesor (lebih dari 6 bulan tidak terlibat), dengan menggunakan kinerja standar kualitas asesor *Assessment Center* sebagai kriteria kelulusan sama dengan kriteria Pelatihan Sertifikasi Asesor.

**ASPEK YANG HARUS DIPENUHI DALAM PELATIHAN ASESOR :**

- a. Isi pelatihan
- b. Jangka waktu pelatihan
- c. Penilaian Kinerja dan Sertifikasi
- d. Frekuensi Pelatihan dan Pengalaman
- e. Pemantauan Kinerja asesor

**1. ISI PELATIHAN**

**1) Isi Pelatihan Sertifikasi Asesor *Assessment Center***

Dalam pelatihan harus diberikan pemahaman mendalam tentang konsep serta keterampilan yang mencakup hal hal sebagai berikut:

- a) Pengetahuan dan pemahaman yang mendalam tentang konsep metode *Assessment Center* serta mengenai kompetensi, termasuk definisi dan perilaku kunci kompetensi tersebut.
- b) Pengetahuan dan pemahaman mendalam serta melatih keterampilan melakukan observasi, merekam atau mencatat perilaku yang ditampilkan asesi selama proses simulasi.
- c) Pengetahuan dan pemahaman mendalam serta melatih keterampilan untuk melakukan wawancara klarifikasi terhadap respon/perilaku yang ditampilkan asesi, termasuk keterampilan dalam menggunakan formulir-formulir evaluasinya.
- d) Pengetahuan dan pemahaman mendalam serta melatih keterampilan untuk melakukan klasifikasi perilaku kedalam kompetensi.
- e) Pengetahuan dan pemahaman mendalam mengenai simulasi *Assessment Center*, yaitu isi simulasi, kompetensi yang relevan untuk diobservasi dari setiap simulasi yang digunakan, perilaku yang diharapkan, contoh-contoh perilaku yang nyata.

- f) Pengetahuan dan pemahaman mendalam serta melatih keterampilan tentang prosedur evaluasi dan pemberian nilai termasuk bagaimana cara mengintegrasikan data.
- g) Pengetahuan dan pemahaman mendalam serta melatih keterampilan untuk membuat laporan hasil *Assessment Center* berdasarkan data hasil proses integrasi.
- h) Pemahaman akan adanya kemungkinan melakukan kesalahan observasi dan penilaian.
- i) Standar keamanan dan kerahasiaan, standar profesionalisme dan masalah *fairness* serta non diskriminasi.

## **2) Isi Pelatihan Pemantapan Asesor *Assessment Center***

Dalam pelatihan ini selain memperhatikan isi pelatihan sertifikasi asesor *Assessment Center* juga ditambah dengan informasi seperti: pengetahuan mengenai organisasi, pengetahuan tentang pekerjaan yang ada pada jabatan sasaran, kemampuan untuk memberikan umpan balik secara verbal maupun tertulis serta konsistensi dalam melakukan *role-playing*. Pelatihan Pemantapan Asesor *Assessment Center* mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a) Pengetahuan yang mendalam mengenai organisasi, pekerjaan atau rumpun pekerjaan yang akan dinilai, yang akan digunakan sebagai dasar oleh asesor dalam memberikan penilaian.
- b) Pengetahuan dan pemahaman yang mendalam mengenai kompetensi; yaitu definisi kompetensi, perilaku kunci, hubungannya dengan kinerja dan contoh-contoh kinerja yang efektif dan tidak efektif.
- c) Pemahaman tentang isi dari simulasi serta kompetensi mana yang disasar oleh simulasi tersebut, termasuk d dalamnya contoh perilaku yang efektif dan kurang efektif dari setiap simulasi.

d) Pengetahuan dan pemahaman yang mendalam tentang peraturan dan praktik pelaksanaan *Assessment Center* serta sejumlah batasan dalam pemanfaatan data *assessment*.

Apabila dalam pelaksanaan *Assessment Center*, asesor kemudian juga akan berperan sebagai pemberi umpan balik atau pemain peran maka bisa ditambah dengan:

- 1) Pengetahuan dan pemahaman yang mendalam tentang prosedur pemberian umpan balik.
- 2) Pengetahuan dan pemahaman tentang strategi dan prosedur pemberian umpan balik, kapan saat yang tepat guna memaksimalkan penerimaan dan perubahan perilaku asesi atas umpan balik yang diberikan.
- 3) Pengetahuan dan kemampuan untuk memainkan peran secara obyektif dan konsisten dalam simulasi interaktif (misalnya: dalam interaksi tatap muka, atau dalam simulasi *fact-finding*) ketika asesor diminta untuk bermain peran. Pemain peran yang bukan asesor juga dapat dimanfaatkan sepanjang mereka dapat menunjukkan kemampuan memainkan peran secara obyektif dan konsisten.

Dalam kondisi apapun, pelatihan asesor merupakan aspek yang sangat penting, penyelenggara metode *Assessment Center* harus dapat memastikan bahwa asesor sudah melalui pelatihan sertifikasi dan memiliki keterampilan melaksanakan tugas dalam program *Assessment Center*. Ketika akan memulai pelaksanaan program *Assessment Center* dengan jabatan sasaran yang baru, penyelenggara perlu memberikan pelatihan Pemantapan Asesor kepada seluruh asesor yang akan terlibat. *Briefing* atau memberikan penjelasan tentang rencana dan rangkaian agenda pelaksanaan kegiatan harus diberikan sebelum hari pelaksanaan.

## 2. JANGKA WAKTU PELATIHAN

Jangka waktu pelatihan asesor *Assessment Center* dapat mempertimbangkan aspek yang dapat dikategorikan dalam 3 area utama:

- a. Pelatih dan Rancangan Instruksional:
  - a) Model instruksional yang digunakan
  - b) Kualifikasi dan keahlian pelatih
  - c) Urutan pelatihan dan urutan instruksional
- b. Asesi Pelatihan Asesor *Assessment Center*:
  - a) Pengetahuan dan pengalaman sebelumnya dengan teknik asesmen yang sejenis
  - b) Tipe asesor yang ikut pelatihan (misalnya: psikolog, manajer lini)
  - c) Pengalaman dan pengetahuan tentang organisasi serta jabatan sasaran/ pekerjaan/rumpun pekerjaan
  - d) Frekuensi keterlibatan sebagai asesor
  - e) Kualifikasi dan keahlian terkait lainnya
- c. Program *Assessment Center* yang dijalankan:
  - a) Tingkat kesulitan dari jabatan sasaran
  - b) Jumlah kompetensi yang akan dinilai
  - c) Antisipasi penggunaan informasi *Assessment Center* (seleksi segera, pertimbangan penempatan yang luas, diagnostik, pengembangan)
  - d) Jumlah simulasi dan kompleksitasnya
  - e) Pembagian peran antara asesor dan staf lain dalam *Assessment Center* (misalnya: administrator, pemain peran, staf pendukung)
  - f) Informasi yang diberikan pada asesor dalam hal observasi dan petunjuk melakukan evaluasi

Secara umum jangka waktu Pelatihan Sertifikasi Asesor *Assessment Center* dan Pelatihan Pemantapan Asesor *Assessment Center* berbeda. Pelatihan

Sertifikasi Asesor *Assessment Center* dilaksanakan dalam kurun waktu kurang lebih 1 (satu) minggu (5-6 hari). Sementara jangka waktu untuk Pelatihan Pemantapan Asesor *Assessment Center* sangat tergantung kompleksitas rancangan *Assessment Center* yang dilakukan. *Assessment Center* yang dirancang untuk jabatan sasaran sederhana, dengan menggunakan sedikit simulasi, waktunya akan lebih pendek dibandingkan jabatan sasaran yang lebih kompleks dengan simulasi yang beragam.

### **3. PENILAIAN KINERJA DAN SERTIFIKASI**

Setiap pelatihan asesor *Assessment Center* harus menetapkan secara jelas penilaian kinerja para asesornya. Penilaian Kinerja ini harus mencakup kemampuan berikut:

- a) Kemampuan mengobservasi dan mencatat perilaku-perilaku sesuai standar yang ditentukan.
- b) Kemampuan mengklasifikasikan perilaku sesuai kompetensinya.
- c) Kemampuan dalam memberikan penilaian dengan skala nilai yang berlaku.
- d) Kemampuan membuat laporan hasil *Assessment Center* secara jelas, lengkap dan terintegrasi.
- e) Jika asesor juga sebagai administrator, harus mampu mengelola dan memimpin jalannya pelaksanaan kegiatan *Assessment Center*.
- f) Jika asesor juga sebagai pemain peran, harus mampu secara obyektif dan konsisten menampilkan perilaku sesuai dengan peran yang dimainkan dalam simulasi interaktif.
- g) Jika asesor juga akan memberikan umpan balik pada asesi, harus mampu menyampaikan umpan balik perilaku yang positif maupun negatif disertai dengan bukti-bukti dengan cara menunjukkan empati dan mempertahankan atau meningkatkan harga diri asesi.

Perlu dilakukan beberapa pengukuran/pengujian untuk mengetahui apakah seseorang mampu/ memenuhi kualifikasi sebagai asesor. Penilaian dapat dilakukan atas dasar:

- a) Akurasi dan reliabilitas penilaian (dinyatakan sesuai dengan standar penilaian ahli)
- b) Masukan-masukan dari laporan klasifikasi perilaku serta laporan hasil *Assessment Center*
- c) Observasi atau pengawasan dari tim pelatih selama pelatihan.

Sangatlah penting untuk melakukan evaluasi atas kinerja asesor selama pelatihan, serta memonitor dan melakukan evaluasi dalam beberapa periode setelah pelatihan untuk memastikan bahwa mereka telah cukup mahir bertugas sebagai asesor.

Setiap organisasi penyelenggara harus bisa menunjukkan bahwa asesor mereka telah mampu memenuhi standar kinerja yang diinginkan. Untuk mencapai hal ini diperlukan pelatihan tambahan ataupun tindakan lain bagi asesor yang belum memenuhi standar sesuai dengan kebutuhan.

Pelatih para asesor juga harus kompeten untuk mengembangkan para asesor agar tetap dapat mempertahankan kinerjanya melalui pemberian umpan balik secara berkala.

#### **4. JARAK PELATIHAN DAN PENGALAMAN**

Jarak waktu antara pelatihan asesor dengan pelaksanaan *Assessment Center* tidak boleh lebih dari 6 (enam) bulan. Jika lebih dari 6 (enam) bulan atau asesor bersertifikasi namun hanya melakukan kurang dari 2 (dua) kali *Assessment Center* dalam 2 (dua) tahun berturut-turut, maka asesor tersebut harus mengikuti pelatihan ulang (Pelatihan Pemantapan Asesor) atau mendapatkan pembimbingan khusus dari administrator *Assessment Center*. Semua asesor harus secara berkala dievaluasi konsistensi dan keselarasan penilaiannya serta diberikan pelatihan ulang jika diperlukan.

## **5. PEMANTAUAN KINERJA ASESOR**

Penyelenggara *Assessment Center* bertanggung jawab atas kinerja asesor. Oleh karena itu penyelenggara harus memantau secara periodik dan sistematis. Apabila asesor dianggap kurang mumpuni atau jika penilaiannya tidak reliabel dan/atau tidak akurat dan/atau tidak menunjukkan perilaku yang profesional dan tidak mengikuti standar kinerja yang telah ditetapkan, maka harus segera ditindaklanjuti melalui pelatihan ulang; sertifikasi ulang atau pencabutan sertifikasi dan pemberhentian sebagai asesor *Assessment Center*.

## **VIII. PELATIHAN DAN KUALIFIKASI STAF *ASSESSMENT CENTER* DAN PEMANGKU KEPENTINGAN**

Semua staf *Assessment Center* harus memenuhi kualifikasi dan dilatih oleh masing masing penyelenggara *Assessment Center*, untuk dapat menjalankan fungsi-fungsi yang ditetapkan secara konsisten, akurat dan efektif. Staf *Assessment Center* adalah orang selain asesor yang berhubungan dengan asesi dalam proses *Assessment Center* dan bertanggung jawab dalam operasionalnya (termasuk: komunikasi, administrasi, pelatihan, validasi, evaluasi, dan penyimpanan data). Peran-peran tersebut antara lain:

### **1. Manajer Operasional *Assessment Center***

Merupakan jabatan struktural dalam organisasi *Assessment Center*, yang menyelesaikan pekerjaan manajerial yaitu menyelesaikan pekerjaan berlingkup luas, memilih metode yang sesuai dari beragam pilihan yang ada dengan menganalisis data, serta mampu menunjukkan kinerja dengan mutu dan kuantitas yang terukur. Manajer operasional ini berperan dalam melakukan supervisi efektivitas pengorganisasian pekerjaan yang mendukung kelancaran penyelenggaraan *Assessment Center* meliputi tugas mengelola sumber daya termasuk mengadakan dan mengelola tenaga profesional *Assessment Center*, mengelola pelaksanaan kegiatan *Assessment Center* termasuk memonitor dan mengevaluasi kegiatan.

### **2. Administrator *Assessment Center***

Administrator *Assessment Center* merupakan tenaga profesi *Assessment Center* dan memiliki latar belakang asesor terlatih yang memiliki kemampuan untuk merancang pelaksanaan proses *Assessment Center*. Kemampuan tersebut mencakup proses persiapan *Assessment Center* baik untuk target posisi manajer lini, manajer menengah atau manajer puncak, maupun target posisi spesialis. Persiapan *Assessment Center* mencakup klarifikasi kriteria kompetensi, survei, memutuskan simulasi yang digunakan, menentukan tenaga profesi yang akan bertugas serta membuat matriks pelaksanaan *Assessment Center*. Sementara dalam operasional pelaksanaan

*Assessment Center* memberikan pengarahan kepada asesor *Assessment Center*, memandu jalannya simulasi dan bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan metode *Assessment Center*. Administrator juga memimpin proses integrasi data asesor *Assessment Center* dan mengambil “benang merah” atas diskusi yang terjadi. Melakukan reviu kualitas laporan hasil *Assessment Center* dengan memperhatikan bukti perilaku, nilai, rekomendasi yang diperoleh dalam proses integrasi dan karakteristik asesi.

### **3. Pemberi Umpan Balik Hasil *Assessment Center***

Pemberi Umpan Balik Hasil *Assessment Center*, merupakan tenaga profesi *Assessment Center* yang berperan dalam merencanakan langkah-langkah pelaksanaan umpan balik secara efektif, meliputi persiapan kegiatan, menganalisis laporan hasil *Assessment Center*, mempelajari catatan hasil observasi, dan hasil wawancara. Menganalisis kompetensi yang menjadi kekuatan dan area pengembangan yang diperbandingkan dengan karakteristik jabatan sasaran, serta mempersiapkan saran pengembangan sesuai dengan kompetensinya juga mempelajari karakteristik penerima umpan balik. Seorang pemberi umpan balik harus menyampaikan hasil analisis laporan *Assessment Center* asesi, mendiskusikan dan mendorong asesi untuk mencari cara guna meningkatkan kompetensi yang dilihat sebagai area yang perlu dikembangkan serta mendorong kekuatan yang dimiliki asesi agar dapat dimanfaatkan lebih optimal.

### **4. Perancang Simulasi**

Perancang Simulasi *Assessment Center* merupakan tenaga profesi *Assessment Center* yang berperan dalam merancang simulasi *Assessment Center* dengan mengacu pada kriteria keberhasilan jabatan sasaran. Kegiatan dimulai dengan melakukan survei jabatan sasaran, membuat rancangan simulasi, melakukan uji coba simulasi, validasi, membuat revisi berdasarkan hasil uji coba dan memastikan rancangan simulasi tersebut dapat memunculkan perilaku sesuai kompetensi yang akan dinilai. Semua kegiatan mengacu kepada Pedoman dan Etika Pelaksanaan *Assessment*

*Center* di Indonesia. Perancang simulasi harus memiliki ragam keterampilan yang signifikan berpengaruh terhadap kualitas simulasi *Assessment Center* meliputi keterampilan melakukan wawancara, menganalisis data hasil survei organisasi, mengolah data, menstrukturkan kelengkapan data dan informasi sebagai konten simulasi.

#### 5. **Pemain Peran**

Pemain peran merupakan seseorang/individu yang bertugas memainkan peran sesuai dengan skenario pada simulasi interaksi dalam metode *Assessment Center*. Seorang pemain peran akan berinteraksi dengan asesi baik melalui tatap muka, melalui telepon ataupun teknologi komunikasi lainnya. Pemain peran harus memahami keseluruhan konteks *Assessment Center* serta konteks simulasi yang mereka mainkan. Mereka harus memiliki pemahaman yang mendalam mengenai tuntutan peran yang dimainkan serta memberikan respon yang standar terhadap semua asesi, harus memahami perilaku apa yang diharuskan muncul sesuai skenario dan kapan mereka diperbolehkan berimprovisasi. Mereka pun harus memahami dengan baik tentang kerahasiaan dan keamanan program, standar profesionalisme, dan isu mengenai kesetaraan dan non diskriminasi.

#### 6. **Peran-peran lainnya**

Peran lain yang ada dalam program *Assessment Center*, yang juga mungkin dilakukan oleh individu seperti yang telah disebutkan sebelumnya atau dilakukan oleh orang-orang yang berbeda. Peran-peran tersebut antara lain:

- a. Orang yang mengkomunikasikan program *Assessment Center* kepada asesi
- b. Orang yang memberikan instruksi pada asesi
- c. Fasilitator simulasi
- d. Administrator tes
- e. Asisten atau staf administrasi lainnya

Prosedur untuk memastikan bahwa semua staf dapat menjalankan tugas mereka masing-masing harus dibuat. Sejumlah langkah-langkah perlu dilakukan untuk memastikan bahwa semua staf *Assessment Center* telah terlatih dan mampu menunjukkan kinerja yang efektif serta konsisten terhadap berbagai asesi dan sesi asesmen.

## **IX. VALIDASI ASSESSMENT CENTER**

Validitas penilaian *Assessment Center* merupakan suatu proses teknis yang kompleks dan sangat penting, oleh karena itu harus dipastikan bahwa proses validasi memenuhi standar legal dan profesional. Riset harus dilakukan oleh orang yang memiliki pengetahuan mengenai masalah teknis dan legal tentang prosedur validasi. Dalam mengevaluasi validitas penilaian *Assessment Center* penting untuk mendokumentasikan proses verifikasi kompetensi ditetapkan memiliki relevansi dengan pekerjaan dan simulasi *Assessment Center*.

Studi meta-analisis (*validity generalization*) *Assessment Center* menunjukkan bahwa nilai keseluruhan *Assessment Center* memiliki validitas prediktif terhadap berbagai situasi. Temuan ini mendukung penggunaan *Assessment Center* baru bagi berbagai situasi pekerjaan jika terdapat kemiripan dalam jabatan sasaran, simulasi, asesor, asesi, prosedur untuk observasi, dan pengintegrasian data.

Praktik *Assessment Center* harus mengikuti standar-standar ini serta standar validasi/ uji profesionalitas di negara dimana *Assessment Center* dilaksanakan.

Guna mendapatkan hasil yang akurat semua simulasi yang digunakan dalam proram *Assessment Center* minimal harus memenuhi *content validity* dan *construct validity*.

Secara umum validitas yang dapat digunakan dalam menguji simulasi *Assessment Center* :

1. **Content validity** adalah sejauh mana simulasi *Assessment Center*, perilaku kunci dan kompetensi sesuai dengan tugas dan pekerjaan pada jabatan sasaran, dan keputusan-keputusan dari pekerjaan jabatan sasaran. Bukti untuk jenis validitas ini merupakan persyaratan minimal yang diperlukan dalam program *Assessment Center*.
2. **Construct validity** adalah sejauh mana *Assessment Center* digunakan untuk memperkirakan kompetensi yang dipilih. Construct validity memungkinkan asesi dapat menunjukkan bahwa nilai dari asesor akan secara akurat

mencerminkan seberapa efektif perilaku asesi sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan.

## X. PEMANFAATAN TEKNOLOGI INFORMASI

Pemanfaatan teknologi informasi saat ini telah menjadi praktek yang umum dilakukan dalam penyelenggaraan *Assessment Center*. Hal ini dilakukan untuk mendukung efisiensi, menekan biaya lebih rendah, mempercepat proses, dan memperkaya pengalaman asesi dalam pemanfaatan teknologi informasi. Teknologi dapat membantu memunculkan perilaku, merekam, memberikan nilai dan melakukan integrasi data. Teknologi juga dapat mempengaruhi penerimaan asesi atas kemutakhiran metode *Assessment Center* maupun organisasi penyelenggara dan dapat membantu organisasi dalam menyelaraskan berbagai fungsi pengelolaan talenta.

Jika ingin tetap disebut sebagai *Assessment Center*, maka pemanfaatan teknologi dalam penyelenggaraan *Assessment Center* tetap harus mengikuti elemen-elemen yang penting dalam metode *Assessment Center*. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa suatu program asesmen tidak dapat disebut sebagai *Assessment Center* jika asesi tidak lagi diminta untuk menampilkan perilaku yang nyata atau asesor tidak dapat mengobservasi perilaku nyata.

1. Beberapa contoh dimana teknologi telah dimanfaatkan dalam metode *Assessment Center*:
  - a. Teknologi untuk membantu tugas-tugas administratif misalnya: menjadwalkan asesi; asesor dan pemain peran, mengumpulkan penilaian dari para asesor, membuat laporan dan membantu proses integrasi (secara otomatis atau menjadi alat bantu diskusi para asesor) dan menyusun laporan final serta laporan pemberian umpan balik.
  - b. Penggunaan video untuk memberikan instruksi, melaksanakan simulasi, memberi umpan balik dan pelatihan asesor.
  - c. Pemanfaatan multimedia untuk melakukan simulasi melalui jaringan internet.
2. Pemanfaatan teknologi dalam metode *Assessment Center*, terutama dalam hal pelaksanaan simulasinya melalui jaringan internet menghadapi sejumlah

tantangan legal dan etika yang harus dijawab. Sejumlah ahli dalam hal legal dan etika harus dimintakan pendapatnya untuk hal ini. Daftar berikut ini merupakan beberapa hal yang bisa dijadikan acuan untuk pelaksanaan *Assessment Center*:

a. Pedoman yang terkait dengan penggunaan jaringan internet dalam tes-tes psikologi adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan proses untuk mengkonfirmasi dan mengidentifikasi asesi yang dapat dinilai dari tempat yang berbeda/berada di tempat yang jauh.
- 2) Menggunakan konfigurasi *multi server* sedemikian rupa; tes/*assessment content*, data, nilai dan laporan disimpan dalam beberapa server yang berbeda. Data tersebut termasuk *back up data* disimpan dalam server yang terlindungi dengan sistem yang aman.
- 3) Membuat berbagai metode untuk menggagalkan upaya membuat salinan atau mencetak materi-materi rahasia dan lebih jauh lagi dapat memungkinkan untuk menon-aktifkan asesi yang melakukan upaya tersebut.

b. Peraturan dan kebijakan internasional terkait dengan privasi data.

Jika *Assessment Center* menggunakan *remote assessment* dan menerima data dari asesi dari negara lain, maka program tersebut harus mengikuti aturan perlindungan data yang mungkin ada di negara-negara tersebut, mengingat data telah melampaui batas-batas negara.

c. *Assessment Center* yang memanfaatkan teknologi juga harus secara khusus mempertimbangkan pemberian kesempatan bagi orang-orang yang memiliki keterbatasan khusus dan orang-orang yang kurang memiliki ketrampilan menggunakan komputer (kemahiran menggunakan komputer tidak merupakan hal yang penting di pekerjaan).

3. Organisasi dan pihak-pihak terkait juga harus mempertimbangkan bagaimana penyampaian materi *Assessment Center* melalui jaringan

komputer yang mungkin mengganggu standardisasi konteks *Assessment Center*. Hal ini mungkin tidak menjadi masalah untuk *Assessment Center* yang bertujuan untuk pengembangan. Pada *Assessment Center* yang bertujuan untuk seleksi dan promosi, maka standardisasi merupakan elemen yang utama. Perincian mengenai standardisasi perlu diperhatikan jika asesi akan merasakan perbedaan dalam hal:

- a. *Operating Systems*
  - b. *Hardware*
  - c. *Aplikasi*
  - d. Kualitas koneksi internet, kecepatan, dan *bandwidth*
  - e. Kompatibilitas dan konfigurasi browser
  - f. Ukuran dan resolusi layar komputer
  - g. Kualitas suara
  - h. Tipe *keyboard*
  - i. Jenis *mouse*
  - j. Kondisi kerja yang bebas gangguan dan menjamin privasi
  - k. Mencegah kehadiran orang lain di dekat asesi
  - l. Akses ke komponen jaringan perangkat *Assessment Center*
4. Organisasi penyelenggara *Assessment Center* dan pihak-pihak lain yang terkait harus mempertimbangkan keamanannya jika akan menyelenggarakan *Assessment Center* menggunakan jaringan internet, mengingat masalah mungkin saja muncul. Pengembang metode *Assessment Center* harus mempertimbangkan hal ini secara hati-hati, mengidentifikasi masalah dan menilai risiko sebelum memutuskan untuk menggunakan teknologi dalam *Assessment Center*. Lebih jauh, dokumen kebijakan *Assessment Center* harus memasukkan bagian mengenai pemanfaatan teknologi, kerahasiaan data, dan semua protokol yang diperlukan. Jika

menggunakan pihak lain yang melakukan penyampaian *Assessment Center* berbasis teknologi, maka hal ini juga harus dipertimbangkan.

5. Hal penting lainnya, Penyelenggara metode *Assessment Center* harus mewaspadai kondisi yang menghambat munculnya perilaku, apakah perilaku yang diharapkan atau tidak. Jika perilaku yang muncul selama *Assessment Center* bukan merupakan perilaku yang penting bagi pekerjaan, maka penggunaan teknologi dapat mengurangi validitas *Assessment Center* (misalnya: merugikan bagi individu yang tidak memiliki kemampuan komputer dan kemampuan ini tidak diperlukan dalam pekerjaan). Petunjuk pelaksanaan *Assessment Center* dengan memanfaatkan Teknologi Informasi baik untuk asesor maupun untuk asesi wajib disusun oleh Penyelenggara *Assessment Center*. Pelatihan sederhana, tutorial, atau sumber bantuan lainnya dalam bahasa yang sederhana harus diberikan kepada asesi ketika pemanfaatan teknologi bukan merupakan hal yang biasa.

## XI. ETIKA, KEPATUHAN HUKUM DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Ada banyak pemangku kepentingan yang terkait dengan program *Assessment Center* (misalnya: asesi, asesor, organisasi, konsultan) masing-masing pihak memiliki hak dan tanggung jawabnya sendiri. Beberapa diantaranya telah dituangkan dalam dokumen ini (misalnya: kualifikasi asesor, pemain peran dan administrator; kejelasan tujuan dan pemanfaatan data *Assessment Center*; standar profesionalisme; perlindungan hukum).

Dalam dokumen ini juga ditambahkan beberapa pertimbangan etika yang dapat dijadikan acuan.

### 1. Pemberitahuan pada Asesi

Organisasi berkewajiban untuk membuat pengumuman sebelum pelaksanaan *Assessment Center* sehingga asesi dapat mengetahui secara jelas tentang program tersebut. Informasi mengenai hal ini harus tersedia secara tertulis sebelum program dimulai. Informasi yang diberikan dapat bervariasi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, berikut ini adalah informasi umum yang harus diberikan pada asesi:

- a. **Tujuan:** Tujuan dari program dan pemanfaatan *Assessment Center*. Berdasarkan pada tujuan ini, organisasi dapat memberitahukan tentang kompetensi yang akan diukur dan simulasi apa saja yang akan diberikan selama *Assessment Center* berlangsung.
- b. **Seleksi asesi :** Kriteria untuk menjadi asesi *Assessment Center*.
- c. **Pilihan:** Apakah ada pilihan bagi asesi untuk ikut serta dalam program *Assessment Center* sebagai bagian dari status kepegawaian, promosi, ataupun pengembangan dirinya.
- d. **Staf:** Informasi umum tentang staf *Assessment Center* serta peran dari asesor, termasuk komposisi, pengalaman dan pelatihan yang telah mereka miliki.
- e. **Materi:** Materi *Assessment Center* apa sajakah yang dikerjakan asesi, dikumpulkan dan disimpan oleh organisasi.

- f. **Hasil** : Bagaimana hasil *Assessment Center* dimanfaatkan, rekomendasi apa yang akan diberikan, dan berapa lama hasil ini akan disimpan.
- g. **Umpan balik**: Kapan, bagaimana (misalnya: tertulis, tatap muka, dibantu teknologi) dan umpan balik seperti apa yang akan diberikan pada asesi
- h. **Pengembangan**: Mekanisme untuk dukungan tindak lanjut dan pemantauannya jika ada (misalnya: pembimbingan, pelatihan, mentoring, dukungan dari atasan atau pimpinan puncak).
- i. **Keselarasan dengan program lainnya**: Bagaimana hasil *Assessment Center* diselaraskan dengan strategi dan budaya organisasi dan bagaimana hasil *Assessment Center* diselaraskan dengan fungsi-fungsi SDM lainnya.
- j. **Re-assessment** : Prosedur mengikuti *Assessment Center* kembali.
- k. **Akses**: Siapa sajakah yang akan memiliki akses untuk melihat laporan hasil *Assessment Center* dan bentuk laporan seperti apa yang bisa diakses.
- l. **Kontak**: Seseorang yang dapat dihubungi dan bertanggung jawab terhadap catatan dan penyimpanan data hasil *Assessment Center*.
- m. **Keamanan data elektronik**: Informasi mengenai protokol keamanan untuk semua data elektronik dan kepatuhan terhadap standar hukum dan profesional terkait dengan akses dan pengelolaan data elektronik.

## 2. Hak-hak Asesi

Aktivitas *Assessment Center* biasanya menghasilkan banyak data mengenai asesi yang telah mengikutinya. Data ini tersedia dalam berbagai bentuk seperti catatan observasi, kinerja di setiap simulasi, nilai yang diberikan asesor, nilai dari rekan kerja, hasil tes tertulis ataupun yang melalui komputer, berkas video, dan laporan *Assessment Center*.

Berikut ini adalah hal-hal yang harus diperhatikan terkait dengan asesi:

- a. Asesi berhak mendapatkan umpan balik atas kinerjanya selama *Assessment Center*.
- b. Untuk melindungi asesi, hasil tes, wawancara ataupun simulasi serta materi-materi *assessment* tidak dapat diperlihatkan pada pihak lain yang tidak berkepentingan kecuali untuk tujuan riset ilmiah ataupun validasi data.
- c. Untuk memastikan kerahasiaan tes, simulasi *Assessment Center* dan laporan asesori mengenai kinerja asesi di setiap simulasi dapat disimpan tanpa diperlihatkan pada asesi.
- d. Asesi mengetahui data apa saja yang dikumpulkan, disimpan dan digunakan serta dimusnahkan. Asesi harus diberitahukan jika aktivitas dalam program *Assessment Center* akan direkam.
- e. Asesi berhak mendapatkan perlakuan yang sama dan memiliki kesempatan untuk bertanya jika diperlakukan secara tidak adil sehingga tidak ada diskriminasi perlakuan dari segi SARA (Suku, Agama, Ras dan Antargolongan).

### **3. Hak Kekayaan Intelektual dan Hak Cipta**

Materi *Assessment Center* (misalnya: simulasi dan kegiatan lainnya, skala penilaian, materi pelatihan asesori) merupakan kekayaan intelektual yang dilindungi oleh Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 8 Tahun 2016 tentang Syarat dan Tata Cara Permohonan Pencatatan Perjanjian Lisensi Kekayaan Intelektual. Oleh karena itu, kepatuhan atas Hak Cipta dan Hak Kekayaan Intelektual harus dipertahankan.

### **4. Perlindungan Data**

Program *Assessment Center* juga harus mengikuti semua aturan yang terkait dengan Undang-undang perlindungan data yang berlaku di suatu wilayah/negara.

### **5. Kepatuhan pada Peraturan dan Undang-Undang yang terkait dengan Tenaga Kerja.**

Rancangan *Assessment Center*, validasi, implementasi dan dokumentasi harus dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku di organisasi, wilayah, provinsi, negara dimana *Assessment Center* dilaksanakan. Hal ini mencakup perlakuan yang tidak adil dan diskriminatif terhadap kelompok minoritas (misalnya kelompok suku tertentu atau agama tertentu serta mereka yang dilindungi undang-undang seperti kelompok usia tertentu, jenis kelamin, disabilitas, dll).

## **XII. MENERAPKAN *ASSESSMENT CENTER* DALAM KONTEKS KULTUR YANG BERBEDA-BEDA.**

1. Sangat umum terjadi bahwa program *Assessment Center* melewati batas-batas negara dan bangsa. Dalam beberapa situasi, mungkin perlu untuk mengadaptasi beberapa praktik *Assessment Center* agar lebih sesuai dengan budaya setempat dimana program ini dilaksanakan. Dalam situasi yang lain, mungkin diperlukan standardisasi atas semua aspek dalam *Assessment Center* yang akan dijalankan di berbagai wilayah/lintas negara.

Praktisi yang menggunakan metode *Assessment Center* melampaui batas-batas negara atau melaksanakan *Assessment Center* yang melibatkan orang dari berbagai bangsa harus menetapkan sampai sejauh mana adaptasi budaya diperlukan dalam rancangan *Assessment Center* yang diterapkan. Hal ini berlaku untuk semua tahapan baik dalam tahapan rancangan maupun implementasinya.

2. Sejumlah faktor budaya yang perlu dipertimbangkan selama proses *Assessment Center* adalah:
  - a. Sejauh mana kesamaan dalam budaya, bisnis, hukum dan lingkungan sosial politik diantara negara-negara (misalnya: perilaku dan keyakinan serta budaya tertentu; hukum lokal).
  - b. Perbedaan dalam isi Pedoman dan Etika Pelaksanaan dalam menjalankan *Assessment Center* di suatu Negara.
  - c. Kesamaan kompetensi yang menentukan kesuksesan dalam pekerjaan.
  - d. Kesamaan dalam standar kinerja/perilaku yang diperlukan untuk kesuksesan dalam pekerjaan.
  - e. Seberapa jauh kesamaan model bisnis antara organisasi tempat *Assessment Center* diadaptasi (misalnya: strategi bisnis keseluruhan, visi, nilai-nilai dan praktik-praktik yang biasa dijalankan).
  - f. Derajat sentralisasi dan desentralisasi kontrol antara cabang-cabang yang dimiliki organisasi.

- g. Se jauh mana diperlukan perbandingan statistik antar lokasi yang berbeda-beda.
  - h. Jika diperlukan, sejauh mana personil perlu dipindahkan ke negara atau budaya yang berbeda.
3. Ketika program *Assessment Center* dirancang secara spesifik untuk budaya tertentu maka aspek-aspek berikut ini perlu dipertimbangkan dalam memodifikasi *Assessment Center* yang akan digunakan :
- a. Seleksi kriteria kinerja
  - b. Kriteria kesuksesan dalam pekerjaan
  - c. Bagaimana kompetensi didefinisikan
  - d. Tipe simulasi yang digunakan dan isi simulasinya
  - e. Pemilihan indikator perilaku
  - f. Seleksi asesor
  - g. Tingkat konfrontasi dan interaksi langsung yang akan diperankan oleh asesor dan *pemain peran*
  - h. Isi dan proses pelatihan asesor, mungkin perlu dimasukkan pelatihan khusus mengenai budaya yang berbeda jika budaya asesor berbeda dengan asesi
  - i. Pembuatan laporan
  - j. Proses pemberian umpan balik, format dan medianya (tertulis atau secara lisan) dan tingkat kerinciannya.
  - k. Perubahan dalam mata uang, pengukuran (misalnya: Kilometer versus Mil), nama orang, dan tempat meskipun bahasa yang digunakan dalam *Assessment Center* tetap sama.
4. Kebalikannya, beberapa aspek dalam proses *Assessment Center* harus tetap standar meskipun proses telah diadaptasi secara budaya. Hal-hal yang tetap harus dipertahankan di berbagai budaya adalah:

- a. Adanya observasi perilaku
  - b. Pelatihan asesor dalam melakukan observasi perilaku
  - c. Klasifikasi dan penilaian perilaku
  - d. Proses integrasi dan pembuatan laporan hasil *Assessment Center*
  - e. Proses yang sistematis dalam memberikan penilaian atas dasar berbagai simulasi, kompetensi, dan asesor.
5. Dalam mengadaptasi *Assessment Center* yang akan digunakan di berbagai wilayah atau negara untuk populasi dengan latar belakang budaya yang berbeda, diperlukan untuk melakukan penerjemahan atas semua dokumen dalam program, stimulus, penilaian, dan bentuk laporan dalam satu atau beberapa bahasa. Materi harus diterjemahkan, kemudian diterjemahkan kembali ke bahasa semula dan kemudian dilakukan pemeriksaan kualitas terjemahan sesuai dengan standar profesional (misal: *International Test Commission Guidelines for Translating and Adapting Tests*). Jika *Assessment Center* dilaksanakan dalam beberapa bahasa, maka bukti perilaku harus dikumpulkan dan didokumentasikan sesuai dengan formulir yang tersedia di bahasa lainnya. Asesor yang bertugas dalam *Assessment Center* yang multi kultur ini harus memperoleh pelatihan yang memadai untuk dapat menghadapi berbagai masalah terkait dengan perbedaan budaya.
6. Penting untuk patuh atas peraturan yang berlaku terkait dengan pemindahan data antar negara.

## DAFTAR ISTILAH

**Analisa jabatan:** analisa sistematis untuk menetapkan kriteria kompetensi yang relevan dengan jabatan sasaran (kriteria keberhasilan dalam jabatan tertentu).

**Asesi:** seseorang yang dinilai/ kompetensinya menggunakan metode *Assessment Center*.

**Asesor *Assessment Center*:** tenaga profesi *Assessment Center* yang terlatih dan berpengalaman, telah mengikuti pelatihan dan memiliki peran dalam rangkaian kegiatan yang dimulai dengan mengamati dan mencatat perilaku sebagai respon asesi atas simulasi, melakukan wawancara klarifikasi, dan mengevaluasi perilaku guna diklasifikasi ke dalam kompetensi yang menjadi kriteria. Tugas lain asesor adalah melakukan proses integrasi dan membuat laporan hasil *Assessment Center*.

***Assessment Center*:** evaluasi perilaku yang terintegrasi dan menggunakan berbagai teknik evaluasi dan dirancang untuk mengukur kompetensi yang dibutuhkan untuk dapat berhasil dalam pekerjaan.

**Kompetensi:** kompetensi dalam *Assessment Center* didefinisikan sebagai sekelompok perilaku yang spesifik, dapat diobservasi dan diverifikasi, yang secara logis dan terpercaya dapat dikelompokkan dan berhubungan dengan kesuksesan dalam pekerjaan.

**Multimedia:** gabungan dari berbagai media untuk menyampaikan informasi. Contoh media penyampai informasi yang dimaksud adalah teks, gambar, foto, video, musik, dan animasi.

**Server:** sistem komputer yang memiliki layanan khusus terutama untuk penyimpanan data.

**Simulasi perilaku:** stimulus berupa kasus yang dirancang secara sistematis dan spesifik untuk memunculkan sejumlah perilaku asesi *Assessment Center*, yang akan menggambarkan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan pada jabatan sasaran.

**Umpan balik (*feedback*):** pemberian informasi oleh asesor yang terlatih tentang hasil analisis laporan *Assessment Center* asesi, mendiskusikan dan mendorong asesi untuk mencari cara guna meningkatkan kompetensi yang dilihat sebagai area yang perlu

dikembangkan serta mendorong kekuatan yang dimiliki asesi agar dapat dimanfaatkan lebih optimal.

**Validitas:** suatu ukuran yang menunjukkan validitas atau kesahihan suatu simulasi yang digunakan dalam metode *Assessment Center*. Simulasi harus dapat merangsang perilaku yang diharapkan muncul.

**Lampiran A : ANGGOTA GUGUS TUGAS TAHUN 2004**

**Ketua:** Bambang Harymurti - Tempo Intimedia ;

**Wakil Ketua:** Chasiati Gardjito (Kementrian PAN);

**Sekjen:** Vina G. Pendit (Daya Dimensi Indonesia);

**Anggota:**

Fadjar Bastaman (Bina Potensia Indonesia);

Adolf H. Mambu (Bina Potensia Indonesia);

Pandji Darmawan (Telkom Indonesia);

Erie Prakoso (Hay Management);

Roosdar Dewi Yudatiningsih (PT Pos Indonesia);

Apin Aviyana (Bank Negara Indonesia);

Hadi Martono (Mewakili Asesi);

Marina Tusin (TASS);

Juni Kuntari (Accenture Indonesia);

Marizca Tambunan (SHL Indonesia);

Djuni Utari (GAIA);

Armien Soegito (LAN);

Martha D. Swisanto (SHL Indonesia);

Budi Matindas (Fakultas Psikologi Universitas Indonesia)