

another
philosophical
search
application
investigated
studied
specific
employ
typically
political
rights
ethics
assumptions
morality
everyone
provinces
according
time
example
attempting
options
sub-panels
consider
metaethical
answer
installment
whether introduced
decision coincide
benefit
came
series

ETIKA PELAKSANAAN ASSESSMENT CENTER INDONESIA



assumptions
investigated
looking
approached
understand
attempt
another
philosophical
search
concepts
live
issues
conduct
sometimes
behaviour
standard
become
simple
similar
edge
place
regulate
one
dimension
distinctions
considered
system
term
result
find
rights
morality
everyone
metaethical
questions
many
applies
ethics
examined
involved
respects

DAFTAR ISI

Daftar Isi	1
Anggota Gugus Tugas (<i>Task Force</i>)	3
Latar Belakang	5
Tujuan	7
Definisi <i>Assessment Center</i>	9
Aktifitas Yang Tidak Dapat Dikategorikan sebagai <i>Assessment Centre</i>	15
Hal-hal yang Harus Diperhatikan bagi Pengguna Jasa <i>Assessment Center</i>	17
Pelatihan Untuk Assessor (Penilai)	19
Pemberitahuan pada Peserta	23
Validasi	25
Hak-hak Peserta	27
Referensi	29
Daftar Istilah	31

ANGGOTA GUGUS TUGAS (TASK FORCE)

Bambang Harymurti	Ketua	PT Tempo Inti Media
Chasiati Gardjito	Ketua II	Kantor Meneg Pendayagunaan Aparatur Negara
Vina G. Pendit	Sekretaris Umum	PT Daya Dimensi Indonesia
Fadjar Bastaman	Anggota	PT Bina Potensia Indonesia
Adolf Herman Mambu	Anggota	PT Bina Potensia Indonesia
Hadi Martono	Anggota	Individual Expert
Roosdar Dewi Y.	Anggota	PT POS Indonesia
Masrokan Nasuha	Anggota	PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.
Pandji Darmawan	Anggota	PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
Djuni Utari	Anggota	GAIA Solution
Juni Kuntari	Anggota	PT Accenture Indonesia
Martha D. Swissanto	Anggota	Individual Expert
Marizca Tambunan	Anggota	PT Saville & Holdsworth (SHL) Indonesia
Budi Matindas	Anggota	Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Erie Prakoso	Anggota	Hay Management Consultants
Marina Tusin	Anggota	PT TASS Consulting
Armien Soegito	Anggota	LEMHANAS – RI

LATAR BELAKANG

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu langkah yang dibutuhkan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Di kalangan penyelenggara pemerintahan, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), organisasi dan perusahaan swasta lainnya, pengembangan sumber daya manusia secara khusus dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kualitasnya agar dapat diakui secara internasional. Metode *Assessment Center* merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk membantu tercapainya tujuan tersebut, terutama dalam hal mengevaluasi kompetensi seseorang dalam pekerjaan.

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. Para praktisi, pengguna dan peserta merasa perlu adanya suatu standar atau pedoman bagi penerapan metode *Assessment Center*.

Dalam skala internasional, penerapan metode *Assessment Center* telah mengikuti suatu pedoman dan kode etik yang disusun berdasarkan observasi dan pengalaman sekelompok profesional yang mewakili praktisi, pengguna dan peserta *Assessment Center*.

Pada tanggal 20 September 2001 bertempat di Jakarta, sekelompok praktisi, pengguna, kalangan pemerintahan dan akademisi telah menyepakati dibentuknya suatu gugus tugas untuk menyusun pedoman dan kode etik penerapan metode *Assessment Center* di Indonesia. Dalam pertemuan tersebut disepakati bahwa penyusunan Pedoman dan Kode Etik Penerapan Metode *Assessment Center* di Indonesia akan menggunakan *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations* yang disusun oleh *International Task Force on Assessment Center Guidelines* dan telah disahkan dalam kongres internasional mengenai metode *Assessment Center* pada tanggal 4 Mei 2000 di San Francisco, Amerika Serikat, sebagai acuan.

TUJUAN

Dokumen ini disusun untuk memberikan pedoman serta etika dalam menerapkan Metode *Assessment Center* baik bagi para praktisi, pengguna maupun peserta sehingga kualitasnya dapat terjaga dan memberikan kemanfaatan yang besar bagi masyarakat. Pedoman ini dirancang untuk mencakup aplikasi saat ini dan di masa mendatang. Istilah "*Assessment Center*" dibatasi oleh metode-metode yang mengikuti pedoman ini.

Pedoman ini memberikan:

1. Petunjuk bagi psikolog industri/organisasi; konsultan organisasi, spesialis dan generalis dari pengelola SDM; dan perancang program *Assessment Center*;
2. Informasi bagi manajer yang ingin memutuskan apakah akan menerapkan metode *Assessment Center* dalam organisasinya;
3. Menjadi pedoman bagi para *assessor* (penilai);
4. Sebagai petunjuk dalam memanfaatkan teknologi dalam proses *Assessment*.
5. Perlindungan terhadap peserta; pengguna dan penyelenggara *Assessment*.

DEFINISI ASSESSMENT CENTER

Assessment Center adalah evaluasi perilaku menggunakan suatu standar tertentu berdasarkan beberapa masukan. Dalam memperoleh masukan ini, ada berbagai teknik dan observasi yang dilakukan oleh beberapa orang *assessor* yang telah terlatih. Keputusan akhir penilaian dilakukan berdasarkan hasil integrasi dari beberapa *assessor* atas sejumlah simulasi yang telah diterapkan pada peserta. Dalam diskusi integrasi ini *assessor* melakukan pembahasan perilaku peserta secara komprehensif serta mempertimbangkan seberapa sering perilaku tersebut muncul. Hasil diskusi integrasi ini adalah adanya kesepakatan diantara para *assessor* mengenai kinerja peserta dalam dimensi/kompetensi yang diukur serta penilaian terhadap peserta secara keseluruhan.

Berikut ini adalah beberapa elemen yang penting yang perlu ada dalam proses yang disebut sebagai *Assessment Center*:

1. Analisa Jabatan

Sebelum memulai suatu *Assessment Center*, ada suatu proses yang harus dilalui, yaitu Analisa Jabatan. Proses ini penting guna mengetahui dimensi, kompetensi, atribut dan indeks kinerja yang disyaratkan untuk sukses dalam suatu pekerjaan. Jenis serta kompleksitas Analisa Jabatan yang dilakukan tergantung pada tujuan *Assessment*; kompleksitas pekerjaan; kecukupan informasi yang sudah ada tentang pekerjaan serta. Kemiripan pekerjaan yang dianalisa dengan pekerjaan yang pernah 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 pekerjaan 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 kelompok/rumpun pekerjaan. Dimensi atau kompetensi juga dapat diperoleh melalui analisa terhadap visi, nilai-nilai, strategi atau tujuan utama organisasi.

Prosedur lain dapat diterapkan dalam menentukan dimensi/kompetensi yang dinilai dalam *Assessment Center*, jika prosedur tersebut dijalankan dengan ketepatan yang sama dengan metode analisa jabatan yang tradisional. Ketepatan yang dimaksud adalah dilibatkannya orang-orang yang ahli di bidangnya dimana mereka dianggap berpengalaman mengenai persyaratan pekerjaan, evaluasi kuantitatif pekerjaan, dan memberikan bukti-bukti lain mengenai pekerjaan 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 ditampilkan oleh peserta harus diklasifikasikan dalam kategori yang berarti dan relevan seperti dimensi, atribut, karakteristik, ketrampilan, kompetensi atau pengetahuan.

3. Teknik Assessment

Teknik yang digunakan dalam *Assessment Center* harus dirancang agar dapat memberikan informasi dalam mengevaluasi dimensi/kompetensi yang telah ditentukan berdasarkan Analisa Jabatan sebelumnya.

Perancang *Assessment Center* sebaiknya dapat menentukan kaitan antara perilaku dengan dimensi/kompetensi dengan teknik *assessment* yang digunakan. Kaitan ini sebaiknya didokumentasikan dalam suatu matrik kompetensi untuk setiap teknik *Assessment*.

4. Menggunakan lebih dari satu Teknik Assessment

Teknik *Multiple Assessment* (penggunaan lebih dari satu macam teknik) harus dilakukan. Yang dimaksud dengan beragam teknik disini mencakup penggunaan tes, wawancara, kuesioner, alat ukur sosiometri dan simulasi. Teknik Assessment disusun atau dipilih guna menampilkan perilaku yang telah ditentukan dalam setiap dimensi. Penggunaan penilaian diri sendiri atau kuesioner 360° juga dapat digunakan sebagai salah satu teknik *Assessment*.

Teknik-teknik *Assessment* perlu mengalami pengujian terlebih dahulu sebelum digunakan. Pengujian dilakukan dengan mencobakannya pada sekelompok peserta yang karakteristiknya mirip dengan peserta *Assessment*; atau melalui pengkajian dari sejumlah orang yang ahli dalam bidang *Assessment* untuk memastikan bahwa teknik yang digunakan / dipilih memang mengevaluasi atau mengukur perilaku untuk sukses dalam suatu pekerjaan/jabatan.

5. Simulasi

Teknik *Assessment* harus meliputi sejumlah simulasi yang berkaitan dengan pekerjaan guna memberikan peluang untuk mengamati perilaku kandidat dalam setiap kompetensi/dimensi yang dinilai. Minimal satu simulasi yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan dalam suatu *Assessment Center*.

Simulasi adalah suatu latihan yang dirancang sebagai suatu stimulus untuk menampilkan perilaku yang berhubungan dengan dimensi dalam pekerjaan yang mengharuskan peserta untuk berespon dalam bentuk perilaku pula. Contoh dari simulasi antara lain diskusi kelompok; menjawab surat atau memo yang masuk; simulasi interaksi; presentasi dan simulasi *fact-finding*.

Stimulus dapat ditampilkan dalam bentuk rekaman video atau simulasi *virtual* melalui komputer, video, internet atau intranet.

Untuk pekerjaan yang sederhana dapat digunakan satu atau dua simulasi saja. Hal ini dapat dilakukan jika hasil analisa jabatan menunjukkan bahwa satu atau dua simulasi tersebut sudah mencakup sebagian terbesar dari perilaku untuk sukses dalam pekerjaan yang sesungguhnya. Jika hanya menggunakan satu simulasi yang komprehensif maka simulasi tersebut harus mencakup bagian-bagian tertentu yang berhubungan dengan pekerjaan sesungguhnya .

Untuk dapat dinyatakan sebagai simulasi yang menggali perilaku, simulasi yang digunakan dalam metode *Assessment* tersebut harus mewajibkan peserta untuk menampilkan perilakunya secara jelas. Peserta harus memberikan respon yang tepat. Simulasi yang berupa tes yang menyediakan pilihan ganda atau simulasi menjawab surat masuk yang terkomputerisasi (ada pilihan tindakan) tidak dapat dikatakan sebagai Simulasi yang Menggali Perilaku. Seperti misalnya wawancara situasional yang hanya meminta satu ekspresi perilaku. Demikian pula halnya dengan simulasi dengan tingkat ketajaman rendah. Meskipun menghasilkan nilai *Assessment* yang absah, simulasi-simulasi tersebut tidak menampilkan perilaku yang dibutuhkan dalam *Assessment Center*.

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. Praktisi *Assessment Center* harus berhati-hati dan teliti agar isi dan pelaksanaan simulasi yang digunakan tidak memihak peserta tertentu (misalnya peserta dari ras, etnis, umur atau jenis kelamin tertentu) untuk alasan-alasan yang tidak rasional.

Materi *Assessment Center* umumnya merupakan properti intelektual yang dilindungi oleh Undang-Undang Hak Cipta dan hal ini harus dipertahankan, mengingat suatu simulasi atau program *Assessment* diluncurkan setelah mengalami beberapa kali pengujian.

6. Assessor (Penilai)

Penggunaan beberapa *assessor* dalam suatu *Assessment Center* merupakan suatu keharusan.

Pada waktu menyeleksi *assessor* perlu diperhatikan karakteristik *assessor* dari segi keragaman ras; latar belakang etnis; usia; jenis kelamin; tingkatan dalam organisasi dan pengalaman kerja sebelumnya.

Penggunaan komputer dalam mengevaluasi dapat dilakukan jika dapat dibuktikan bahwa program komputer yang digunakan dapat melakukan evaluasi sebaik yang dilakukan oleh manusia.

Perbandingan maksimum antara jumlah peserta dengan jumlah *assessor* tergantung pada jenis simulasi yang digunakan; dimensi/kompetensi yang dievaluasi; peran para *assessor*; jenis data integrasi yang dilakukan; pengalaman *assessor*; banyaknya pelatihan yang didapat *assessor* dan tujuan dari dilaksanakannya *Assessment Center*, Rasio yang umum antara peserta dan *assessor* adalah 2 *assessor* : 1 peserta.

Atasan langsung peserta tidak dapat dijadikan *assessor* jika tujuan *Assessment Center* adalah untuk promosi karyawan.

7. Pelatihan Assessor

Assessor harus memperoleh pelatihan yang seksama serta mereka mampu memperlihatkan kinerja yang disyaratkan untuk menjadi *assessor* sebelum berpartisipasi dalam suatu *Assessment Center*. Pelatihan ini dirancang khusus dan terakreditasi secara profesional.

8. Rekaman Perilaku

Prosedur yang sistematis harus digunakan oleh *Assessor* guna merekam observasi perilaku pada saat simulasi berlangsung. Prosedur ini mencakup berbagai teknik seperti catatan tertulis; formulir observasi perilaku berskala; atau formulir observasi berupa daftar perilaku.

Rekaman Audio dan video juga dapat digunakan sehingga dapat dievaluasi kemudian.

9. Laporan

Assessor harus membuat laporan dari hasil observasi yang dilakukan sebelum data integrasi ataupun integrasi secara statistik.

10. Integrasi Data

Proses integrasi perilaku peserta harus dilakukan atas dasar seluruh informasi yang telah dikumpulkan oleh *assessor*, atau dilakukan melalui proses integrasi secara statistik yang sesuai dengan standar yang berlaku.

Selama proses integrasi, *assessor* harus menyampaikan informasi yang ia peroleh sehubungan dengan suatu Dimensi/kompetensi tertentu serta tidak menyampaikan informasi lain yang tidak berhubungan dengan tujuan *Assessment Center*.

Integrasi informasi tersebut tercapai melalui kesepakatan diantara para *assessor* atau melalui suatu metode atau rumusan yang telah ditentukan.

Penggunaan alat bantu komputer dalam proses integrasi ini dibenarkan sepanjang kondisi yang telah disebutkan di atas tercakup.

AKTIFITAS YANG TIDAK DAPAT DIKATEGORIKAN SEBAGAI ASSESSMENT CENTER

Berikut ini adalah aktifitas yang **tidak** termasuk *Assessment Center*:

1. Prosedur Assessment yang tidak mengharuskan peserta untuk mendemonstrasikan perilaku atau berrespon berupa perilaku yang nyata tidak dapat dikatakan sebagai suatu Simulasi Perilaku. Oleh karenanya setiap program *Assessment* yang seperti ini tidak dapat dikatakan sebagai *Assessment Center*. Contohnya adalah: Simulasi menjawab surat atau memo yang masuk dengan komputer dimana sudah tersedia pilihan jawaban; atau wawancara yang hanya menggali intensi seseorang untuk bertindak dengan mengajukan sejumlah pertanyaan teoritis atau tes kompetensi tertulis dengan pilihan ganda.

Prosedur tes atau prosedur lain yang tidak mengharuskan peserta untuk menampilkan perilaku yang nyata boleh dilakukan sebagai bagian dari prosedur *Assessment Center*, asalkan di dalam program tersebut terdapat minimal satu Simulasi Perilaku.

2. *Panel Interview* atau beberapa kali wawancara sebagai satu satunya alat atau proses dalam menilai seseorang.
3. Ketergantungan pada satu teknik saja (tanpa memperhatikan apakah teknik ini merupakan suatu Simulasi Perilaku atau bukan) sebagai dasar dalam mengevaluasi atau menilai seseorang.
4. Hanya menggunakan *battery test* yang merupakan kumpulan beberapa macam tes tertulis meskipun penilaian datanya dilakukan atas dasar pengolahan secara statistik.
5. Evaluasi yang dilakukan hanya oleh seorang *assessor*. Misalnya evaluasi yang dilakukan oleh seorang *assessor* atas hasil peserta dalam berbagai teknik seperti tes tertulis; wawancara, simulasi atau tes tes kepribadian.

6. Penggunaan beberapa simulasi dengan melibatkan lebih dari satu orang *assessor* namun tidak ada proses pengintegrasian data. Misalnya setiap *assessor* membuat laporan sendiri-sendiri atas hasil tes atau simulasi yang dinilainya dan hasil laporan akhirnya berupa kumpulan laporan tersebut.
7. Lokasi fisik atau gedung atau tempat yang diberi nama Assessment Center tidak memenuhi 10 kriteria yang disebutkan di bab sebelumnya.

HAL-HAL YANG HARUS DIPERHATIKAN BAGI PENGGUNA JASA ASSESSMENT CENTER

Dalam setiap penerapannya *Assessment Center* harus dilaksanakan secara efisien. Sebelum memperkenalkan atau berencana untuk menerapkan suatu program *Assessment Center* sebagai bagian dari Sistem Sumber Daya Manusia, suatu organisasi perlu menyiapkan kebijakan yang meliputi sejumlah komponen dasar berikut ini:

1. Tujuan

Tujuan *Assessment Center* dapat sebagai seleksi; diagnosa untuk tujuan pengembangan; mengevaluasi potensi; mengevaluasi kompetensi; perencanaan suksesi; atau kombinasi dari hal hal tersebut.

Peserta *Assessment Center* harus diberitahukan sebelumnya bagaimana penggunaan data hasil *Assessment*. Jika organisasi ingin menggunakan data tersebut untuk membuat suatu keputusan maka hal ini harus dijelaskan.

2. Peserta

Populasi yang akan dinilai. Metode dalam menyeleksi calon peserta; prosedur pemberitahuan dan kebijakan lain yang berkaitan dengan pelibatan seseorang dalam proses *Assessment* harus ditentukan sebelumnya.

3. Assessor

Populasi *assessor* (termasuk usia, jenis kelamin, ras, latar belakang etnis); keterbatasan penggunaan *assessor*; jumlah waktu yang diperlukan; evaluasi terhadap kualitas kerja *assessor* serta. persyaratan sertifikasi sebagai *assessor* harus ditentukan sebelumnya.

4. Penggunaan Data

Harus ditentukan sebelumnya bagaimana penggunaan data hasil *Assessment* dalam organisasi; laporan hasil *Assessment* yang akan diterima peserta; siapa saja yang diperbolehkan membaca laporan tersebut; prosedur yang akan diterapkan jika hasil *Assessment* akan digunakan untuk tujuan riset; pemberian umpan balik pada peserta, maupun organisasi serta berapa lama data hasil *Assessment* akan disimpan. Secara khusus, jika *Assessment* bertujuan untuk seleksi maka data hasil *Assessment* dapat digunakan hingga jangka waktu 2 tahun sejak *Assessment* dilaksanakan.

5. Kualifikasi Konsultan atau Perancang Program *Assessment*

Harus ditentukan kualifikasi dari Konsultanan internal maupun eksternal yang bertanggung jawab atas pengembangan atau perancangan program *Assessment Center*.

6. Validasi

Harus ditentukan bagaimana proses validasi yang digunakan. Jika menggunakan strategi validasi yang berorientasi pada materi, maka harus ada dokumentasi mengenai hubungan antara pekerjaan yang dilakukan dengan dimensi dan simulasi yang digunakan. Jika contoh perilaku didapat dari penelitian validasi sebelumnya, organisasi harus membuat dokumentasi bahwa pekerjaan dan *Assessment Center* dapat dibandingkan dan disetarakan dengan pekerjaan dan studi *Assessment Center* di lain tempat. Jika validasi sudah dilakukan, harus ada dokumen lengkap mengenai penelitian. Jika penelitian validasi sedang berlangsung harus dinyatakan kapan hasil penelitian ini dapat diketahui.

PELATIHAN UNTUK ASSESSOR (PENILAI)

Pelatihan *assessor* merupakan bagian yang integral dari suatu program *Assessment Center*. Pelatihan bagi *assessor* harus menyatakan secara jelas tujuan pelatihan serta, kinerja yang diharapkan dari peserta latihan .

Beberapa hal di bawah ini harus diperhatikan dalam Pelatihan *assessor*:

1. Isi Pelatihan

Berbagai macam teknik atau pendekatan dalam pelatihan dapat digunakan, yang terutama adalah pelatihan tersebut bertujuan agar *assessor* memiliki kemampuan untuk memberi penilaian yang akurat dan dapat dipercaya. Minimal pelatihan harus mencakup hal hal berikut ini ;

- a. Pengetahuan yang mendalam mengenai organisasi; pekerjaan atau rumpun pekerjaan yang akan dinilai. Hal ini berguna. sebagai dasar dalam memberikan penilaian sebagai *assessor*.
- b. Pengetahuan dan pemahaman yang mendalam mengenai dimensi/ kompetensi; definisi dimensi/ kompetensi; hubungannya dengan kinerja dan contoh-contoh kinerja yang efektif dan tidak efektif
- c. Pengetahuan dan pemahaman yang mendalam mengenai teknik teknik *assessment*; dimensi/kompetensi yang relevan untuk diobservasi dari setiap teknik yang digunakan; perilaku yang diharapkan; contoh-contoh perilaku yang aktual.
- d. Menunjukkan kemampuan untuk mengobservasi, mencatat dan mengklasifikasi perilaku dalam dimensi termasuk ketrampilan dalam menggunakan formulir formulir evaluasi *assessment*.
- e. Pengetahuan dan pemahaman yang mendalam tentang prosedur evaluasi dan pemberian nilai termasuk bagaimana cara mengintegrasikan data.

- f. Pengetahuan dan pemahaman yang mendalam tentang peraturan dan praktik pelaksanaan *Assessment Center* serta sejumlah batasan dalam pemanfaatan data *Assessment*.
- g. Pengetahuan dan pemahaman yang mendalam tentang prosedur pemberian umpan balik.
- h. Menunjukkan kemampuan untuk memberikan umpan balik secara verbal maupun tertulis jika proses umpan balik ini dimintakan langsung dari *assessor*.
- i. Menunjukkan kemampuan untuk menampilkan perilaku yang konsisten dan obyektif selama melaksanakan simulasi interaksi. Hal ini berlaku jika *assessor* adalah *role player*. Jika roleplayer bukan merupakan *assessor* maka harus dipilih orang-orang yang memiliki kemampuan untuk menampilkan perilaku secara obyektif dan konsisten sesuai dengan skenario yang diminta dalam simulasi interaksi.

2. Lama Waktu Pelatihan

Lama waktu pelatihan bervariasi tergantung pada beberapa hal sebagai berikut:

- a. Pelatih serta Model Pelatihan yang digunakan
 - Model Pelatihan yang digunakan
 - Kualifikasi dan keahlian pelatih
 - Rangkaian pelatihan yang dilakukan
- b. Kualifikasi *Assessor*:
 - Pengetahuan dan pengalaman sebelumnya mengenai teknik-teknik *Assessment* yang serupa
 - Penggunaan psikolog yang profesional sebagai *assessor*
 - Pengalaman serta pengenalan tentang organisasi dan posisi atau pekerjaan atau rumpun pekerjaan yang menjadi target program *Assessment*.
 - Frekuensi keterlibatan *assessor*
 - Kualifikasi keahlian lainnya.

c. Program Assessment:

- Tingkat kesulitan posisi yang menjadi target
- Jumlah kompetensi atau dimensi yang dinilai
- Antisipasi penggunaan informasi hasil assessment (seleksi, penempatan atau pengembangan)
- Jumlah serta kompleksitas simulasi yang digunakan
- Pembagian peran dan tanggung jawab assessor serta petugas assessment lainnya
- Sarana dan dukungan yang diperoleh *assessor* dalam melaksanakan tugasnya.

Hal yang perlu diingat dalam menyusun pelatihan untuk *assessor* adalah tidak ada patokan khusus berapa lama pelatihan harus dilakukan. Sebagai acuan untuk melatih *assessor* yang belum pengalaman sama sekali dalam suatu program *Assessment Center* adalah: harus mengikuti minimal 2 hari latihan untuk 1 hari program *Assessment* yang diselenggarakan.

Jika memiliki *assessor* yang telah berpengalaman dalam program yang sama, pelatihan yang dilakukan lebih singkat waktunya. Pada beberapa kesempatan, pelatihan untuk *assessor* menjadi aspek yang penting dari suatu program *assessment*. Pengujian dan kualitas. pelatihan akan tercermin dari kemampuan assessor apakah telah sesuai dengan Pedoman Umum dan Sertifikasi yang akan dijelaskan lebih lanjut

3. Kinerja dan Sertifikasi *Assessor*

Setiap program Assessment harus menyatakan secara jelas kinerja yang diharapkan dari setiap *assessor*:

- a. Kemampuan untuk mengadministrasikan suatu latihan (simulasi, tes atau wawancara) jika assessor juga diminta sebagai administrator
- b. Kemampuan untuk mengenali, mengobservasi dan mencatat perilaku-perilaku dalam dimensi yang sesuai.
- c. Kemampuan untuk menilai perilaku dalam suatu standar yang telah ditentukan.

Perlu dilakukan beberapa pengukuran/ pengujian untuk mengetahui apakah seseorang cukup mampu / memenuhi kualifikasi sebagai assessor. Penilaian dapat dilakukan atas dasar: (1) nilai kinerjanya; (2) laporan atau masukan tentang assessor tersebut; (3) observasi sebagai seorang penilai.

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

4. Pengalaman dan Pelatihan

Jarak waktu antara pelatihan diberikan dan pelaksanaan program *Assessment* tidak boleh lebih dari 6 bulan. Jika seorang *assessor* telah lebih dari 6 bulan tidak melakukan tugas tugas sebagai *assessor*, maka ia harus mengikuti pelatihan penyegaran atau mendapat bimbingan khusus dari *Administrator Assessment Center*.

Assessor yang hanya melakukan sedikit *assessment* dalam jangka waktu 2 tahun (hanya 2 kali dalam 2 tahun) harus mengikuti pelatihan penyegaran pula sebelum melaksanakan program *assessment* kembali.

PEMBERITAHUAN PADA PESERTA

Organisasi yang menerapkan program *Assessment Center* berkewajiban untuk memberitahukan peserta *assessment* sehingga mereka dapat secara jelas memahami apa dan bagaimana program tersebut.

Idealnya hal ini disampaikan secara lisan kepada masing-masing peserta. Kemungkinan lainnya adalah menyampaikannya dalam pernyataan tertulis dalam materi awal program *assessment*.

Hal hal yang harus tercakup dalam pemberitahuan pada peserta adalah:

1. Tujuan

Menjelaskan tujuan *assessment* dan kegunaan proses *Assessment Center* bagi peserta dan organisasi. Organisasi diperbolehkan untuk tidak menyampaikan pada peserta dimensi apa saja yang hendak dinilai.

2. Seleksi

Bagaimana atau atas dasar apa peserta dipilih untuk mengikuti program ini.

3. Pilihan

Kemungkinan yang bisa dipilih oleh peserta atas keikutsertaannya dalam program dan kegunaan hasil *assessment* ini, apakah keikutsertaannya merupakan prasyarat untuk diterima bekerja; peningkatan karir atau, program pengembangan, dll.

4. Staf

Informasi umum mengenai staf yang terlibat sebagai *assessor* termasuk komposisi dan pelatihan yang telah diperoleh.

5. Materi

Materi *assessment* apa sajakah yang akan diberikan pada peserta serta harus dilakukan atau dikerjakan peserta selama program berlangsung.

6. Hasil

Bagaimana penggunaan hasil *assessment* dan seberapa lama hasil *assessment* ini dapat digunakan dan disimpan.

7. Umpan balik

Kapan dan bagaimana bentuk umpan balik yang akan diterima peserta.

8. Re-Assessment

Prosedur apa yang harus dilakukan jika ingin dilakukan *assessment* kembali (jika ada).

9. Akses

Siapa saja serta dalam kondisi apa seseorang bisa memiliki akses untuk membaca atau mengetahui hasil laporan *Assessment Center*.

10. Kontak

Siapa yang akan menjadi orang yang bertanggung jawab terhadap penyimpanan hasil dan dimana serta dalam bentuk apa data tersebut disimpan.

VALIDASI

Salah satu faktor penting yang menentukan penerimaan dan penggunaan *Assessment Center* secara luas adalah riset validasi. Sejumlah penelitian telah dilakukan terhadap *predictive validity* (validitas peramalan) dari program *Assessment Center* di berbagai situasi organisasi dan dilaporkan dalam jurnal-jurnal ilmiah. Meskipun demikian catatan sejarah mengenai proses validasi ini tidak bisa dijadikan jaminan bahwa program *assessment* yang dilakukan akan valid atau tidak valid atau dapat digeneralisasikan untuk diterapkan dalam situasi baru.

Memastikan validitas dari program *assessment* merupakan proses teknis yang kompleks dan penting untuk dijaga agar riset validitas yang dilakukan memenuhi standar profesional maupun legal. Riset harus dilakukan oleh orang yang mengetahui masalah profesional maupun legal dari sebuah proses validasi. Dalam mengevaluasi validitas program *assessment* penting sekali untuk mendokumentasikan pemilihan dimensi, dll yang di *assess* dalam program tersebut. Selain itu, hubungan antara dimensi, atribut atau kompetensi dengan simulasi yang dibuat juga perlu didokumentasikan.

Penelitian mengenai validitas generalisasi dari penilaian-penilaian yang dilakukan dengan mengacu pada guidelines ini menunjukkan adanya validitas peramalan yang cukup baik. Temuan ini mendukung penggunaan *Assessment Center* baru dalam berbagai situasi jika pekerjaan, simulasi, *assessor* dan *assessee* (peserta) dalam situasi yang baru ini mirip dengan yang diteliti dalam riset validasi dan jika prosedur yang digunakan dalam mengobservasi, membuat laporan dan mengintegrasikan informasi, sama. Penelitian mengenai validitas generalisasi untuk tujuan validitas peramalan dari keseluruhan penilai dalam *assessment* tidak memerlukan prosedur validasi yang sama jika digunakan untuk tujuan analisa kebutuhan pelatihan, *assessment* yang akurat untuk tingkat ketrampilan tertentu dalam dimensi yang berbeda-beda atau perkembangan pengaruh keterlibatan peserta dalam *Assessment Center*.

Standar teknis dan prinsip-prinsip validasi dapat dilihat pada *Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures* (dari Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc, 1987) dan *Standards for Educational and Psychological Testing* (American Psychological Association APA, 1999)

HAK-HAK PESERTA

Aktifitas-aktifitas yang terjadi pada suatu program *Assessment Center* umumnya menghasilkan data dalam jumlah yang cukup besar mengenai seseorang. Data *assessment* ini dapat berupa catatan hasil observasi, hasil penilaian *assessor*, hasil penilaian rekan kerja; kinerja dalam setiap simulasi; hasil atau skor tes serta laporan Assessment yang final (hasil integrasi kesemua proses dan simulasi *assessment*).

Berikut ini adalah pedoman yang perlu diketahui dalam memperlakukan data yang diperoleh dari proses *assessment*:

1. Peserta harus mendapatkan umpan balik atas kinerjanya selama *Assessment Center* berlangsung serta diberitahukan apa rekomendasi yang diberikan.
2. Demi keamanan, alat tes serta materi-materi *Assessment Center* tidak perlu diperlihatkan pada peserta. Meskipun demikian, untuk tujuan validasi data, materi materi tersebut boleh diperlihatkan.
3. Organisasi harus memberitahukan pada peserta data serta catatan apa yang dikumpulkan, digunakan serta disimpan.
4. Jika organisasi menggunakan data hasil *assessment* selain untuk tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, peserta berhak untuk mengetahuinya.

REFERENSI

Pedoman umum dibuat agar sesuai/melengkapi dengan dokumen-dokumen berikut:

American Educational Research Association, American Psychological Association, and National Council on Measurements in Education. (1999). *Standards for educational and psychological testing*. Washington, DC: American Psychological Association. Society for Industrial and Organizational Psychology Inc. American Psychological Association. (1987). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures (3rd ed.)*. College Park, MD.

DAFTAR ISTILAH

- Peserta**—Seseorang yang dimensi/kompetensinya diukur dengan *Assessment Center*.
- Assessment Center**—Suatu proses yang menggunakan beberapa teknik dan beberapa *assessor* untuk membuat keputusan mengenai penampilan peserta pada beberapa kompetensi yang telah terpilih.
- Assessor**—Seseorang yang telah dilatih untuk mengamati, mendokumentasi, mengelompokkan dan membuat keputusan tentang perilaku peserta.
- Dimensi/Kompetensi**—Suatu kumpulan perilaku spesifik, dapat diamati, dapat diverifikasi, dapat diandalkan, dan secara logis dapat diklasifikasikan bersama yang berkaitan dengan kesuksesan seseorang dalam pekerjaan.
- Umpan balik (*feedback*)**—Informasi yang berupa perbandingan penampilan yang sesungguhnya dengan standar atau tingkatan penampilan yang diharapkan.
- Tingkat ketajaman tinggi (atau rendah)**—Tingkat dimana simulasi *Assessment Center* dibutuhkan oleh peserta. Untuk menampilkan tingkah laku yang nyata pada satu atau beberapa kompetensi yang dipilih. Berkaitan dengan “realisme” dari simulasi yang telah dibandingkan dengan situasi pekerjaan/ tugas sebenarnya.
- Analisa jabatan**—Suatu proses (secara khusus merupakan kombinasi dari beberapa teknik seperti wawancara dan pengamatan terhadap beberapa pemegang jabatan, daftar pekerjaan, wawancara dengan atasan) yang digunakan untuk menentukan sejumlah kompetensi yang berkaitan dengan keberhasilan/kegagalan dalam pekerjaan, peran dalam pekerjaan dan kelompok pekerjaan.
- Keterandalan**—Tingkatan dimana proses pengukuran memiliki hasil yang sama (dalam kondisi yang sama) dengan pengukuran yang berulang.
- Simulasi**—Latihan atau teknik yang dirancang untuk menampilkan perilaku yang berkaitan dengan dimensi atau penampilan yang diharapkan dari peserta. dalam pekerjaan berdasarkan stimulus yang diberikan.
- Validitas**—Tingkatan dimana alat atau proses pengukuran seperti *Assessment Center* memberikan hasil yang berguna. Beberapa validitas dapat diukur bergantung pada pertanyaan yang diajukan dan alat atau proses yang digunakan.

another
philosophical
add
rights
ethical
assumptions
morality
everyone
provinces
ideas
according
time
example
attempting
opinions
sub-branches
consider
metaethical
series
metaphysical
answer
installment
whether
introduced
decision
coincide
benefit
came

test
studied
specific
employ
typically
political
situation
propose
lessons
thereby
made
right
minds
made
philosophy
standards
way
called
finnish
duty
otherwise

promote
always
along
problems
normative
philosophical
standards
way
called
finnish
duty
otherwise

along
always
promote
problems
normative
philosophical
standards
way
called
finnish
duty
otherwise

another
philosophical
important
noble
stones
ident
looking
approached
understand
attempt
concepts
live
issues
conduct
rights
philosophical
important
noble
stones
ident

use
find
result
term
regulate
place
judge
similar
simple
become
standard
behaviour

ethical
morality
everyone
assumptions
norm
system
regulate
one
dimension
distinctions
considered
examines
involve
perspectives
at
many
questions
applies
metaethics
inquiries