PENCIPTAAN SISTEM PENILAIAN KINERJA YANG EFEKTIF DENGAN ASSESSMENT CENTRE

Oleh:
Dyah Ayu Lestari Windi Astuti
(Peserta Program Studi Manajemen, Magister Sains FE UGM Yogyakarta)

Abstract: Competent human resources is one of the most important factors to make an organization to be creative and innovative. To reach thus objective an organization have to up grade the quality of human resource. This upgrading will increase the whole performance of the organization. Organization should manage the best method to develop and motivate their employee, communicating performance appraisal in the organization, making appraisal procedure standard, and using the result for human resource development. This article will reveal everything about performance appraisal with assesment centre method, by the use of this method, the accuracy for individual performance appraisal or in a group should be increasing.

Keywords: Performance Appraisal, Assessment Centre

Pendahuluan

Dalam menjalankan usaha saat ini, faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi bukan lagi mesin canggih namun yang terpenting bagi organisasi adalah sumber daya manusianya. Apapun bentuk serta tujuan organisasi, umumnya dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia. Manusia merupakan faktor produksi yang paling mahal dan sulit untuk dikelola dan manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Dengan pengelolaan faktor manusia yang baik dan benar dapat menghasilkan kinerja organisasi yang optimal. Jadi sudah menjadi kewajiban bagi organisasi agar selalu memastikan karyawan bekerja baik, kreatif, dan inovatif.

Ada banyak cara bagi perusahaan untuk mengupayakan agar kinerja organisasi meningkat, misalkan dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, kompensasi (Gomez-Mejia, *et al.*), dan juga dengan penilaian prestasi kerja. Telah banyak dilakukan studi mengenai kinerja individual dikaitkan dengan pemberian kompensasi/upah dimana kompensasi ini merupakan motivator ampuh bagi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Barkema *et al.;* 1998).

Sedangkan penilaian prestasi kerja karyawan merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah karyawan telah memahami dan melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan (kemampuan kerja, disiplin kerja, hubungan kerja, kepemimpinan), dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya (Rizaldi, 2002).

Alasan Menilai Kinerja

Ada beberapa alasan untuk menilai kinerja. Pertama, penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji. Kedua, penilaian memberi satu peluang bagi seseorang dan bawahannya untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan. Hal ini memungkinkan untuk dapat mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa yang mungkin sudah digali oleh penilaian, dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan oleh bawahan. Ketiga, penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karir perusahaan, karena penilaian memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir orang dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya (Desler, 1986).

Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Tujuan dari penilaian prestasi kerja karyawan adalah untuk mengetahui prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu dan sebagai prediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Penilaian dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas perusahaan dalam mengangkat, menempatkan, dan memotivasi karyawan sesuai dengan visi, misi, *values* dan strategi organisasi.

Manfaat Penilaian Kinerja

Ada banyak manfaat yang dapat diraih dari penilaian kinerja, diantaranya:

- Perbaikan kinerja perusahaan
- Penyesuaian kompensasi
- Keputusan penempatan
- Kebutuhan pelatihan, perencanaan dan pengembangan karir
- Tantangan-tantangan eksternal
- Umpan balik pada sumber daya manusia

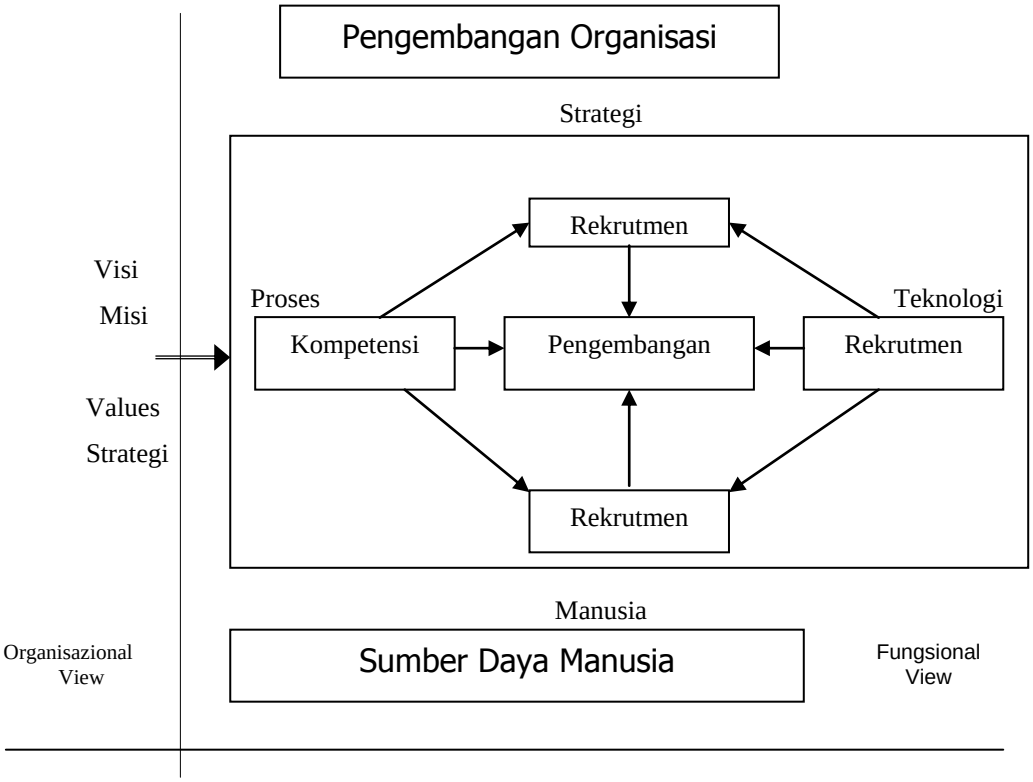
Elemen Penilaian Kerja

Pengukuran efektivitas dalam pencapaian tujuan organisasi bukanlah merupakan suatu hal yang mudah dilakukan. Bukan hanya dikarenakan oleh adanya pencapaian tujuan secara simultan, namun lebih tertuju pada perhatian atas pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta kesehatan dan kelangsungan hidup organisasi. Jadi, konsep efektivitas organisasional itu perlu dipertimbangkan dalam penganalisaan, dan penilaian strategi, kebijaksanaan dan praktek personalia termasuk didalamnya penilaian kinerja.

Kompetensi

Kompetensi merupakan saduran dari bahasa Inggris '*competence*' yang berarti kemampuan atau kecakapan. Kompetensi juga diistilahkan sebagai dimensi, dengan dasar pemikiran bahwa setiap individu memiliki karakteristik kompetensi yang tidak harus sama, sehingga bila seseorang kebetulan tidak memiliki kompetensi tertentu seperti yang diharapkan, bukan berarti orang tersebut "*incompetence*".

Kompetensi merupakan aspek yang dapat mempengaruhi seseorang dalam menyelesaikan suatu tugas/pekerjaan maupun tujuan tertentu dengan benar dan efektif sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi (Tarumingkeng).



Gambar 1. Kerja Sistem Sumber Daya Manusia
Sumber : Rizaldi (2002)

Pengembangan

Lewat proses seleksi, biasanya organisasi mencari karyawan baru yang telah memiliki kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan organisasi. Biasanya mereka merupakan produk dari suatu sistem pendidikan atau telah mempunyai pengalaman yang didapat dari organisasi lain. Namun tak jarang organisasi mencari karyawan yang belum punya pengetahuan maupun pengalaman pada pekerjaannya, hal ini dilakukan agar organisasi lebih mudah dalam mengatur dan mendistribusikan karyawannya setelah dibekali dengan pelatihan atau keterampilan khusus.

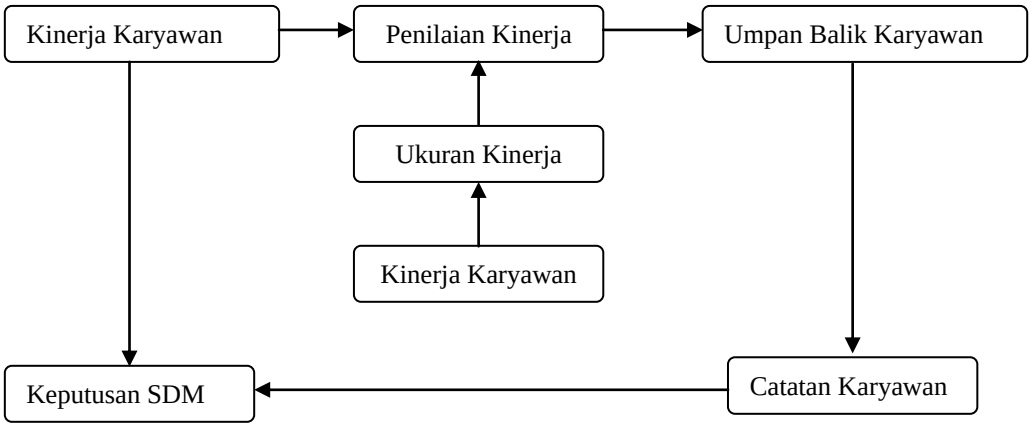
Pengembangan dilakukan organisasi untuk menyiapkan karyawannya memegang jabatan tertentu dimasa yang akan datang. Ada dua tujuan utama

program pelatihan dan pengembangan karyawan. Pertama, hal ini dilakukan untuk menutup "*gap*" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan (Handoko, 2000).

Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan atas pelaksanaan kerja mereka.

Penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, yaitu: mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja dan memberikan umpan balik. Elemen pokok dalam penilaian kerja dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Elemen Pokok dalam Penilaian Kerja
Sumber: Handoko (2000)

Masalah Utama dalam Penilaian

Terdapat lima masalah umum yang sering terjadi didalam suatu penilaian kinerja, diantaranya:

1. Standar kinerja yang tidak jelas
   Skala penilaian yang terlalu terbuka terhadap interpretasi, sebagai gantinya masukan ungkapan-ungkapan deskriptif yang mendefinisikan masing-masing ciri dan apa yang dimaksudkan dengan standar-standar seperti "baik" atau "tidak memuaskan".
2. Efek halo
   Masalah yang terjadi bila penilaian seorang penyelia terhadap seorang bawahan pada satu ciri membiaskan penilaian atas orang itu pada ciri lainnya.

3. Kecenderungan sentral
   Satu kecenderungan untuk menilai semua karyawan dengan cara yang sama, seperti menilai mereka semua pada tingkat rata-rata.
4. Terlalu longgar atau terlalu keras
   Masalah yang terjadi ketika seorang penyelia berkecenderungan untuk menilai semua bawahan entah tinggi atau rendah.
5. Prasangka (bias)
   Kecenderungan untuk mengikuti perbedaan individual seperti usia, ras, dan jenis kelamin untuk mempengaruhi tingkat penilaian yang diterima para karyawan.

Menghindari Masalah Penilaian

Ada tiga cara untuk meminimalkan dampak dari masalah-masalah penilaian seperti prasangka (bias) dan kecenderungan sentral:

1. Yakinlah untuk menjadi akrab dengan masalah, dengan memahami masalah dapat membantu anda menghindari itu.
2. Pilihlah alat penilaian yang tepat, karena masing-masing alat memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing.
3. Melatih penyelia untuk menghilangkan kesalahan penilaian seperti efek halo, terlalu longgar, dan kecenderungan sentral dapat membantu mereka menghindari masalah-masalah ini.

Sistem Manajemen Kinerja

Sebuah sistem manajemen kinerja (*performance management system*) dapat dipandang sebagai sebuah siklus mengenai bagaimana manajer bekerja bersama dengan bawahan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Merencanakan kinerja
   Menentukan responsibilitas-responsibilitas dan ekspektasi jabatan, dan menetapkan *goals* atau *objectives* untuk suatu periode kinerja.
2. *Coach / manage*
   Memberikan *feedback, support* dan mengukuhkan *development* sepanjang periode kinerja itu.
3. Menilai kinerja
   Secara formal mengevaluasi kinerja di akhir periode kinerja.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memberikan informasi untuk fungsi-fungsi personalia lain sebagai berikut:

1. Kompensasi (menentukan gaji tetap atau berdasarkan kinerja).
2. Perencanaan suksesi (identifikasi kandidat-kandidat untuk menggantikan para pemegang jabatan-jabatan lainnya yang biasanya lebih tinggi).
3. Disiplin (tindakan *probation* atau *dismissal*).
4. *Development* (pelatihan jabatan *assignment*, atau hubungan *mentoring* yang meningkatkan kompetensi karyawan).
5. *Career pathing* (merencanakan jabatan *assignment* masa mendatang yang didesain untuk memberi karyawan pengalaman atau kompetensi spesifik).

Assessment Centre dalam Sistem Penilaian Kinerja

Istilah *assessment centre* digunakan untuk menyebut sebuah proses, prosedur atau metode pendekatan untuk menilai dan mengukur kompetensi orang. Sebuah *assessment centre* mengkombinasikan tujuan teknis penilaian yang akurat dengan tujuan konsultasi dalam hal rasa penerimaan dan kepemilikan. Dalam hal ini penulis merujuk dari buku *assessment centre* yang ditulis oleh Prihadi (2004).

Beberapa karakteristik utama *assessment centre*:

1. Menggunakan kombinasi beberapa jenis teknik dan metode *assessment*.
2. *Assessment* dilakukan berdasarkan suatu acuan tertentu yang bersifat multikriteria.
3. Keterlibatan sekaligus sejumlah *assessor* dalam sebuah proses *assessment*, tujuannya untuk mengoptimalkan derajat objektifitas penilaian serta menekan bias. *Assessor* lazimnya adalah seorang spesialis profesional atau *line manager*, dan lebih baik lagi jika berprofesi sebagai psikolog.
4. Kesertaan sejumlah *assessor* sekaligus di dalam sebuah proses *assessment*.
5. Informasi dan data yang diperoleh diintegrasikan sedemikian rupa sehingga tersusun suatu kesimpulan berupa rekomendasi sebagai hasil program *assessment centre*. Data dan informasi itu diperoleh dari hasil observasi pada sejumlah latihan simulasi, tes-tes psikologi, serta wawancara; berupa indikasi-indikasi perilaku yang secara serentak diintegrasikan dalam suatu sesi diantara para *assessor*.

Konsep Dasar dan Tahapan dalam Proses _Assessment Centre_

Proses *assessment centre* bertumpu pada konsep tentang simulasi langsung. Kinerja seseorang yang dilakukan pada saat latihan simulasi, mencerminkan atau memprediksikan perilaku mereka di dalam melaksanakan tugas pada jabatan itu sendiri. Metode ini mengambil sampel perilaku para peserta dalam suatu susunan latihan simulasi mengenai jabatan yang menjadi target.

Tahapan proses *assessment centre* biasanya terdiri dari:

1. Melakukan analisis terhadap jabatan target untuk menentukan berbagai dimensi kompetensi yang diperlukan.
2. Berdasar dimensi yang tercakup dalam model kompetensi, ditentukan jenis-jenis latihan simulasi tepat untuk dapat merangsang dan memunculkan bukti-bukti berupa perilaku yang mengindikasikan dimensi kompetensi tersebut.
3. Membentuk tim *assessor* yang kompeten, andal dan profesional, menguasai model kompetensi dan perangkat latihan simulasi dengan baik, sehingga dibutuhkan konstruksi model kompetensi serta desain dan juga konstruksi perangkat *assessment centre*.
4. Pembentukan tim manajemen proyek dan pengelolaan program.
5. Dari tiap metode, para *assessor* mengumpulkan data sebagai hasil dari observasi berupa catatan mengenai perkataan, perilaku, atau respon lainnya dari tiap peserta yang bisa menjadi bukti untuk kompetensi tertentu.
6. Pengolahan data. Tahap ini terdiri dari proses *scoring*, interpretasi data mentah (catatan perilaku) dari tiap sumber atau metode menjadi informasi yang dapat

menjadi bukti indikasi kompetensi tertentu, kemudian mengelompokkan informasi menurut kategori tiap dimensi dan terintegrasi yang biasanya berupa *profile rating* atau kualitas peserta pada tiap dimensi kompetensi yang termuat dalam model.

7. Penyusunan hasil laporan. Laporan ini biasanya terdiri atas dua jenis, yaitu laporan individual dan laporan kelompok. Pada sebuah program *assessment centre*, laporan atau hasil akhir merupakan output utama, sebagai media yang dapat menampilkan gambaran jelas tidak hanya mengenai kesimpulan hasil *assessment*, namun juga berbagai bukti berupa himpunan informasi esensial yang berfungsi sebagai input dalam proses pengolahan untuk mencapai kesimpulan tersebut. Dan ini berguna sebagai bahan dasar dalam menyampaikan umpan balik kepada peserta.

Manfaat *Assessment Centre*

Metode *assessment centre* merupakan alat yang *powerful* untuk memastikan investasi organisasi yang berupa sumber daya manusia mempunyai kinerja seperti yang diharapkan bahkan melebihi. Pendekatan ini terutama penting dalam sistem pengembangan, penilaian, dan kompetensi.

Program *assessment centre* yang didasarkan pada pendekatan *multimethod* dan *multiassessor* ini merupakan suatu metode fleksibel yang dapat diterapkan untuk kebutuhan-kebutuhan vital di berbagai jenis organisasi, seperti:

(1) Rekrutmen dan promosi
(2) Identifikasi potensi secara dini
(3) Diagnosis kebutuhan pelatihan dan pengembangan
(4) Perencanaan organisasi
(5) *Pool of talents*
(6) Pengembangan

Konstruksi Model

Untuk memastikan terlaksananya proses *assessment centre* berjalan dengan efektif, setidaknya ada empat unsur pokok, yaitu:

1. Kriteria
   Dalam hal ini berupa model kompetensi yang tepat guna sebagai patokan untuk mengukur para peserta.
2. *Tools* atau *assessment instrument*
   Dalam hal ini terutama adalah latihan-latihan simulasi yang ditunjang dengan wawancara serta sejumlah tes psikologi, dimana dapat mengukur secara akurat kemampuan berdasarkan kriteria.
3. Tim *assessors* yang terampil dan mampu secara akurat mengenali kinerja efektif para peserta program yang setaraf dengan yang telah ditetapkan oleh kriteria atau model kompetensi tersebut.
4. Umpan balik dan saran-saran mengenai tindakan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja individu peserta maupun organisasi berdasarkan data yang diperoleh sebagai hasil *assessment centre*.

Ragam dan Aplikasi Latihan Simulasi

Seperti yang telah diungkapkan diawal, inti dari sebuah *assessment centre* adalah simulasi. Melalui latihan-latihan inilah diharapkan pada peserta menampilkan perilaku-perilaku yang dapat diobservasi, dicatat, dikategorikan, dan dinilai menurut model kompetensi yang dipergunakan sebagai standar kriteria.

Karakteristik Umum

Berbagai latihan simulasi dalam *assessment centre* direkayasa dalam organisasi dan ditujukan untuk meniru atau menstimulasi keadaan yang sebenarnya dalam pekerjaan dan menuntut *output* yang sama.

Latihan ini mengandung ciri khas yang berlaku pada semua ragam latihan simulasi dalam *assessment centre*. Karakteristiknya adalah:

1. Simulasi langsung
   Model ini merupakan metode utama dan merupakan prinsip dasar dalam *assessment centre*. Karakteristik ini bersifat esensial dan definitif, sehingga dapat dikatakan ketiadaannya dapat diartikan bukanlah merupakan latihan simulasi *assessment centre*.
2. Daya stimulasi kompetensi
   Latihan simulasi harus mempunyai daya stimulasi yang memadai untuk memicu timbulnya perilaku yang mencerminkan dimensi-dimensi kompetensi yang ditargetkan di dalam model yang berlaku.
3. Format yang natural
   Latihan tidak boleh berkesan sebagai ujian, namun bagaimana menempatkan para peserta pada situasi tertentu.

Masalah dalam Latihan Simulasi

Terdapat tiga masalah yang lazim ditemui dalam latihan simulasi:

1. Krisis
   Dalam situasi ini para peserta dihadapkan pada masalah yang harus dipecahkan dengan *deadline* ketat, dan berdampak parah jika situasi itu tidak dapat diselesaikan.
2. Eksploitasi
   Dalam kategori ini para peserta mewarisi suatu situasi dan harus mengembangkan atau memperbaikinya.
3. Kreatif
   Dalam kategori ini para peserta harus mendesain, merencanakan sesuatu yang baru.

Ragam Latihan dan Target Ukur

Variasi dalam latihan simulasi proses *assessment centre* penting karena hasil penelitian menunjukkan bahwa, validitas metode ini sebagai prediktor kinerja akan lebih tinggi apabila menyertakan lebih banyak ragam latihan.

1. Latihan Simulasi Tertulis
   Tes ini bukan merupakan kemampuan psikologis, melainkan latihan-latihan simulasi yang mencerminkan jenis pekerjaan tertulis yang menjadi bagian dari

aktivitas-aktivitas kerja yang dilakukan oleh para pemegang level jabatan yang menjadi target.

a. Latihan simulasi *in-tray*
   In-tray atau *in-basket* merupakan tes situasional yang mensimulasikan aspek-aspek administrasi sebuah jabatan. Latihan ini biasanya berupa aktivitas individual, yaitu para peserta menganalisis sebuah *problem* yang tersusun dari sejumlah item *in-tray*. Para peserta mengidentifikasi derajat relevansi, kepentingan, dan prioritas untuk setiap item *in-tray*.
b. Latihan analitis
   Latihan semacam ini dapat mengandung kecenderungan untuk lebih menguntungkan para peserta dari departemen tertentu.
c. Latihan analitis-presentasi
   Jenis latihan semacam ini biasanya meliputi dua bagian. Bagian pertama meliputi analisis individu mengenai suatu *problem* yang biasanya kompleks, terperinci, dan terbuka untuk beberapa kemungkinan solusi. Bagian ini menguji kompetensi dari keterampilan analitis; *numeracy*; imajinasi; keterampilan komersil, strategi, dan visi; *planning*, *organizing*, dan manajemen waktu. Bagian kedua biasanya mencakup sebuah presentasi hasil-hasil dari bagian pertama kepada *assessor* atau sekelompok pengamat, yang kemudian mengajukan pertanyaan untuk mengetahui pemahaman dan kepraktisan solusi yang diusulkan. Bagian ini untuk menguji kompetensi dari: keterampilan komunikasi dan sosial; keterampilan *listening*; analisis (dalam diskusi satu-satu); fleksibilitas dan kontrol diri.
d. Latihan perencanaan
   Ini biasanya berupa aktivitas individual, yaitu para peserta menganalisis sebuah *problem* dan informasi pendukung, bersama dengan rencana-rencana untuk implementasi sebuah solusi. Jenis latihan ini bermanfaat untuk mengidentifikasi sejauh mana para peserta mampu berpikir mengenai *problem-problem* komersial dan soal-soal strategis, dan untuk menghasilkan sebuah rencana tindakan yang meliputi strategi jangka pendek, menengah, dan panjang. Latihan ini biasanya akan memberikan bukti dibidang kemampuan untuk: analisis *problem*; finansial dan numerik; strategi dan visi; imajinasi; kesadaran komersial; perencanaan dan pengorganisasian.
e. Komponen tertulis latihan interaktif
   Dalam sebuah *assessment centre* dapat disertakan sebuah latihan interaktif yang mempunyai komponen tertulis. Jenis ini cukup berharga karena dapat memberikan bukti mengenai kompetensi kognitif peserta dalam latihan interaktif dan menyingkirkan ketidakjelasan mengenai apakah peserta mempunyai kemampuan yang cukup baik.

2. Latihan Simulasi Interaktif Kelompok
   Penggunaan latihan ini berbeda dengan pengamatan yang dilakukan dalam situasi biasa karena situasinya tidak standar. Menurut para ahli salah satu kelebihan latihan kelompok adalah aktivitasnya dapat merefleksikan situasi-situasi yang tipikal dihadapi oleh berbagai jenis karyawan dan manajer.

a. Pengertian

Latihan ini merupakan replikasi jenis aktivitas kelompok yang lazim terjadi dalam pelaksanaan tugas-tugas pemegang jabatan atau merupakan unsur yang esensial dari tingkat jabatan yang menjadi target. Tipe utama latihan ini adalah aktivitas *problem solving* kelompok atau negosiasi kelompok. Negosiasi kelompok penting disertakan apabila memang relevan dengan jabatan yang menjadi target. Sebagai suatu metode yang terstandarisasi, penempatan peserta dalam situasi pemecahan masalah secara kelompok harus mempunyai tujuan yang jelas (*goal oriented*) serta dipersiapkan dengan matang metodologi dan strukturnya. Tugas-tugas yang disampaikan melalui instruksi harus jelas, sehingga latihan ini tidak hanya jadi ajang diskusi saja ataupun mengerjakan tugas tanpa tujuan dan aturan yang jelas.

b. Jenis

Berdasar sifat aktivitasnya, latihan ini dibedakan menjadi dua kategori, yaitu latihan berorientasi kinerja (*performance oriented*) dan berorientasi verbal (*verbal oriented*). Perbedaannya, pada latihan berorientasi kinerja, sasaran, pengamatan lebih banyak tertuju pada apa yang dilakukan; sedangkan pada latihan berorientasi verbal, pengamatan lebih berfokus pada apa yang mereka ucapkan.

c. Format

Terdapat empat kategori pokok latihan simulasi interaktif kelompok:

(1) Latihan kelompok dengan peranan tidak ditetapkan

Dalam latihan ini tidak ditetapkan secara formal jabatan ketua, sekretaris, dan sebagainya, sehingga masing-masing peserta menekankan untuk klarifikasi peranan dan proses sebelum melakukan diskusi mengenai isu-isu muatannya.

(2) Latihan kelompok dengan peranan ditetapkan

Disini masing-masing peserta mempunyai peranan dan juga informasi serta tugas yang berbeda. Disatu sisi para peserta cenderung untuk bersikap defensif terhadap pendapat orang lain, namun disisi lain juga memberikan kontribusi pada pemecahan masalah kelompoknya.

(3) Kelompok kompetitif

Latihan kelompok ini bermuatan unsur persuasi, negosiasi atau *selling* dan mensyaratkan masing-masing peserta untuk meyakinkan peserta lainnya mengenai *outcome* tertentu. Para peserta secara umum mendapat *briefing* individual sebagai dasar kerja mereka, mempunyai informasi umum yang sama, dan masing-masing juga mempunyai informasi khusus bagi diri mereka sendiri. Sehingga kemungkinan untuk timbul *winner and loser*. Ini dapat menjadi dasar untuk menguji kompetensi seperti *sense of propose*, kontrol diri, dan keterampilan negosiasi.

(4) Kelompok konsensus

Tipe ini mensyaratkan para peserta dengan pandangan-pandangan yang potensial berlawanan untuk berusaha mencapai keputusan konsensus. Secara umum latihan ini membuka peluang untuk menguji kemampuan

peserta dalam kebutuhan kelompok di atas kebutuhan pribadi dan berpartisipasi dalam suatu diskusi yang menghasilkan sebuah keputusan yang didukung oleh semua anggota kelompok

d. Kelebihan dan kekurangan

Salah satu jenis latihan *problem solving* kelompok tersusun dalam format tanpa pimpinan. Kekurangan bentuk ini menjadi sangat tergantung pada kualitas para peserta lainnya. Karena partisipasi dan kontribusi seorang peserta dapat dipengaruhi oleh peserta lain, sehingga merusak standarisasi, apabila waktu diskusi singkat, ada kemungkinan peserta hanya memunculkan sisi baiknya saja, dan membutuhkan *assessor* yang memiliki keterampilan observasi yang baik. Sedang kelebihannya adalah menyediakan banyak bukti kompetensi dalam waktu yang relatif singkat, bukti kompetensi berupa perilaku aktual bukan *reported behavior*, peserta dapat memunculkan perilaku atau karakteristik pribadi tanpa disadari, dapat membandingkan secara langsung para pesertanya, dan *assessor* dengan mudah mengamati perilaku peserta dalam berinteraksi dengan orang lain.

e. Target ukur

- keanggotaan tim dan kepemimpinan tim
- persuasi, pengaruh
- keterampilan sosial, kepekaan
- komunikasi
- *drive for result*, komitmen, *sense of purpose*
- fleksibilitas

3. Latihan Simulasi Individual

Latihan jenis ini menyertakan *role player* yang akan memainkan peran berbagai macam orang yang biasa dihadapi peserta dalam lingkup kerja, seperti: pelanggan, bawahan, atau atasan. Peserta berlaku sebagai pemegang "target-level jabatan". Penggunaan peserta lain untuk menjadi *role player* selayaknya dipertimbangkan jika *centre* sepenuhnya bersifat *development*. Namun bagi *assessment centre* yang murni untuk seleksi, terlebih jika ada unsur kompetisi didalamnya, sebaiknya menghindari cara ini. Kelemahan menggunakan sistem ini adalah selain membutuhkan waktu relatif lama, juga dibutuhkan *role player* yang cukup banyak jika dilakukan dengan cara paralel, yang berarti akan menambah sumber daya yang harus disediakan untuk *centre*.

Kesimpulan

Salah satu tujuan organisasi adalah meningkatkan kualitas organisasi yang berarti peningkatan kinerja secara keseluruhan bagi organisasi. Organisasi harus menemukan cara terbaik bagaimana mengembangkan dan memotivasi karyawan, mengkomunikasikan sistem penilaian yang berlaku di organisasi, menetapkan standar prosedur penilaian, dan memanfaatkan hasil penilaian dengan adil bagi kepentingan kepersonaliaan.

Tidak ada daftar definitif pada jenis latihan, atau apa yang seharusnya diukur oleh jenis latihan tertentu. Tidak mustahil untuk menciptakan jenis latihan hibrid yang berupa kombinasi beberapa jenis latihan. Secara umum terlihat bahwa latihan

yang melibatkan interaksi dengan orang lain cenderung memberikan bukti keterampilan sosial dan komunikasi, keterampilan proses kelompok, dan kualitas peserta sendiri seperti fleksibilitas dan *sense of purpose*. Latihan simulasi berupa *problem solving* individual memberikan bukti berupa kemampuan analitis, strategi, dan perencanaan.

Daftar Pustaka

Barkema, Harry R. and Luis R. Gomez-Mejia. 1998. "Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework", *Academy of Management Journal*, 41 (2):135-145.

Dessler, Gary. Dialihbahasakan oleh Dharma, Agus. 1986. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga, Jilid 2, Jakarta: Erlangga.

Ghorpade, Jai and Milton M. Chen. 1995. "Creating Quality-Driven Performance Appraisal System, *Academy of Management Executive*, 9 (1):32-41.

Gomez-Mejia, Luis R. and Theresa M. Welbourne. "Compensation Strategy: An Overview and Future Steps, *Human Resource Planning*, 11(3):173-189.

Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi Kedua (Agustus), Yogyakarta: BPFE.

Longenecker, Clinton O. 1987. "Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal," *The Academy of Management Executive*, 1 (3):183-193.

Prihadi, Syaiful F. 2004. *Assessment Centre*. Edisi 1. Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama.

Rizaldi, A. Fuad. 2002. *Performance Appraisal Process*. Jakarta:HRD Conference.

Tarumingkeng, Rudy C. *Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia*. http://www.google.com.

Tarumingkeng, Rudy C. *Manajemen SDM Berbasis Kompeten (Dimensi)*. http://www.google.com.