
Focus Group Discussion Tentang Evaluasi Assessment Center dan Peluang Development Center dalam Pengembangan Talent Pegawai di PT PLN (Persero)

Ruditaningtyas M.R.A.M

PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Assessment Centre
retno.ayumumpuni@gmail.com

Abstract

Assessment center is still believed to be a reliable soft competency measurement method, not least at PLN. From the results, a person's soft competency is known. However, it is not enough for development of a talent. There needs to be a transformation of this method so that it becomes more comprehensive. This study wants to reveal development center opportunities in employee talent development based on the evaluation results of assessment center that has been carried out so far. FGD was chosen as the data collection method while data analysis was carried out through thematic analysis. The result found that development center can be an answer that can improve the assessment center where feedback is an integral part of assessment center process series. Providing feedback is followed up with employee self-development that can be achieved and monitored so that success can be measured.

Keywords: *competence; assessment center; development center; feedback; self-development*

Abstrak

Assessment center masih diyakini sebagai metode pengukuran soft competency yang terpercaya, tak terkecuali di PT PLN (Persero). Dari hasil assessment center diketahui gambaran soft competency seseorang. Namun demikian, hal tersebut tidak cukup bagi pengembangan seorang talent. Perlu adanya transformasi dari metode ini sehingga menjadi rangkaian proses yang lebih komprehensif. Penelitian ini ingin mengungkap peluang development center dalam pengembangan talent pegawai berdasarkan hasil evaluasi atas metode assessment center yang selama ini dilakukan. Focus Group Discussion dipilih sebagai metode pengambilan data sedangkan analisis data dilakukan melalui analisis tematik. Hasil penelitian ini menemukan bahwa development center dapat menjadi jawaban yang dapat menyempurnakan assessment center di mana umpan balik merupakan bagian tak terpisahkan dari rangkaian proses assessment center. Pemberian umpan balik ditindaklanjuti dengan pengembangan diri pegawai yang dapat dicapai dan terukur serta terpantau sehingga keberhasilannya pun dapat diukur.

Kata kunci: kompetensi; assessment center; development center; umpan balik; pengembangan diri

Pendahuluan

Development center pertama kali dikenalkan pada tahun 1980-an dan dalam beberapa kasus dilakukan tanpa kehadiran peserta sama sekali. Pada pertengahan hingga akhir tahun 1990 sebuah survei di Inggris oleh Roffey Park Management Institute melaporkan bahwa *assessment center* digunakan oleh 62% responden sedangkan *development center* digunakan oleh 43% responden. (SHL,2018,Juli,19).

Kleinmann (1993) telah menyorot berbagai dimensi terkait pemberian *feedback* dari *assessment center* yang kurang transparan bagi para peserta/pegawai. Tingkat transparansi juga sangat bervariasi antara satu dimensi dengan dimensi yang lain. Selang 27 tahun sejak Kleinmann (1993) melakukan risetnya, Wirz et al (2020) juga masih menekankan pentingnya pemberian *feedback assessment center* yang bersifat spesifik berfokus pada sumber (*source-specific*), sehingga peserta sebagai penerima *feedback* dapat melihat apakah mereka dipersepsikan secara berbeda oleh sumber yang berbeda. Penekanan pada *feedback* sebagai kelanjutan *assessment center* yang lebih efektif (selanjutnya disebut sebagai *development center*) juga menjadi perhatian pada literatur *review* yang dilakukan oleh Kochmanska & Tokar (2019). Kochmanska & Tokar (2019) mengatakan bahwa *development center* perlu memperhatikan pemilihan simulasi yang dapat menggambarkan kompetensi melalui indikator perilaku, memastikan bahwa perilaku dapat diukur melalui beberapa simulasi dan setiap orang (peserta asesmen) diobservasi oleh beberapa orang asesor yang berbeda. Selanjutnya *feedback* harus diberikan secara langsung setelah rangkaian proses asesmen.

Terlepas metode *development center* kerap kali dipertukarkan dengan *assessment center*, namun *development center* merupakan tindak lanjut dari metode *assessment center*. Artinya, metode ini tidak dapat dipisahkan dari *assessment center*. Penekanan dari *development center* lebih pada pemberian *feedback* yang lebih detil dan terperinci (Thornton & Rupp, 1995).

Perspektif Teoritik Development Center

Secara umum metode *development center* merupakan metode yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku seseorang secara sistematis dan

objektif dalam rangka kebutuhan seleksi, penempatan, promosi, pengembangan, maupun suksesi pegawai (Psychological Testing Centre (2012). Hasil dari proses pengumpulan data yang diperoleh dari kegiatan asesmen digunakan untuk memberi *feedback* kepada peserta terkait kekuatan dan kelemahan yang mereka miliki atau aspek-aspek yang perlu dikembangkan dari diri peserta. *Feedback* ini dapat diberikan setelah selesai proses asesmen ataupun selama proses asesmen berlangsung.

Pemberian *feedback* secara terperinci dalam *development center* merupakan hal vital karena mampu meningkatkan kesadaran diri pegawai sehingga mereka dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dirinya serta dapat digunakan oleh mereka untuk mempercepat dan merencanakan kebutuhan pengembangan diri. Pada penggunaan metode *development center* ini, peran peserta bukan hanya sebagai asesi saja namun juga sebagai *active learner* karena metode *development center* berfokus pada perbaikan atau peningkatan *performance* dari peserta itu sendiri (Thornton & Rupp, 1995). Pemberian *feedback* sebenarnya bertujuan pada optimalisasi kinerja pegawai.

Dalam periode 10 tahun terakhir ini, kegiatan *assessment center* yang diterapkan oleh PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Assessment Centre sebenarnya telah ditindaklanjuti dengan pemberian *feedback* kepada para asesi. *Feedback* diberikan secara individual oleh asesor kepada asesi secara tatap muka. Tujuan pemberian *feedback* ini adalah agar asesi memahami apa yang menjadi kekuatan dan kompetensi yang masih harus dikembangkan. Namun demikian, kegiatan *feedback* tersebut merupakan kegiatan yang terpisah dari rangkaian *assessment center* dan tidak semua peserta *assessment center* mendapatkan *feedback*. Selain itu, pemberian *feedback* yang selanjutnya akan menghasilkan rencana pengembangan individu dalam kegiatan *assessment center* berdasarkan hasil evaluasi manajemen PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Assessment Center dinilai kurang terstruktur secara optimal karena tidak adanya monitoring dari hasil pengembangan individu tersebut. Selain itu, yang terjadi selama ini tidak semua pegawai yang telah diases melalui *assessment center* mendapatkan *feedback* tersebut.

Rencana Pengembangan Individu (*Individual Development Plan / IDP*) yang telah disusun oleh pegawai (peserta *assessment center*) bertujuan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki pegawai sehingga diharapkan dapat menutupi kesenjangan (*gap*) antara kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dengan yang dipersyaratkan oleh jabatan yang dituju. IDP ini kemudian dipantau pelaksanaannya oleh para atasan pegawai. Hanya saja belum semua atasan secara intens melakukan pemantauan dan belum semua pegawai memahami pentingnya IDP. Atasan yang *concern* pada pengembangan pegawai telah meluangkan waktunya untuk melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan IDP yang dilakukan oleh bawahannya berdasarkan hasil *feedback* yang diperoleh bawahannya berdasarkan hasil asesmen yang telah diikutinya. Arah manajemen PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Assessment Centre dari *assessment center* PLN di masa depan akan lebih menitikberatkan pada *feedback* komprehensif untuk pengembangan pegawai. Hal ini sebenarnya telah mengarah pada prinsip dan tujuan *development center*. Oleh karena itu, apabila metode ini dilakukan maka asesi akan langsung mendapatkan *feedback* setiap mereka selesai mengerjakan suatu simulasi. Hasil akhir dari *feedback* ini adalah rencana pengembangan individu. Rencana pengembangan individu tersebut akan dimonitor. Di sini peran asesor bukan hanya sebagai *observer* dan melakukan pengukuran kompetensi saja namun juga sekaligus berperan sebagai *coach*, tepatnya pada saat sesi pemberian *feedback*.

Penelitian ini akan mengeksplorasi dua pertanyaan besar, yaitu:

1. Bagaimana pengalaman yang diperoleh pegawai PT PLN (Persero) dengan adanya metode *assessment center* yang telah diikuti selama ini?
2. Bagaimana aspirasi pegawai PT PLN (Persero) terhadap adanya pemberian *feedback* mengenai hasil asesmen mereka tersebut?

Metode

Responden

Penelitian ini melibatkan 7 orang yaitu 3 orang dengan jabatan Manajemen Dasar, usia 39 tahun (pria) dan 2 orang 41 tahun (wanita); 2 orang dengan jenjang

jabatan Manajemen Menengah, usia 44 tahun (wanita) dan 52 tahun (pria); 2 orang dengan jenjang jabatan Manajemen Atas, usia 46 tahun (pria) dan 53 tahun (pria)

Desain dan Prosedur

Pengambilan data dalam penelitian ini melalui *Focus Group Discussion* (FGD). Peserta FGD sebagai responden diberikan sejumlah pertanyaan yang didiskusikan dengan para peserta lainnya. Pertanyaan-pertanyaan tersebut didasarkan pada konsep *assessment center* dan *development center*. Sebelum FGD dimulai, para responden diminta mengisi *form* kesediaan sebagai responden atau narasumber.

Teknik Analisa

Analisa data dilakukan dengan menggunakan analisis tematik. Tahapan analisa tematik ini dilakukan dengan terlebih dahulu menuliskan verbatim berdasarkan hasil FGD kemudian dilakukan *coding* terhadap verbatim tersebut. Tujuan dari verbatim ini adalah untuk mensintesis data dan menghindari ambiguitas sedangkan *coding* dilakukan untuk mengidentifikasi fenomena yang terjadi. Setelah itu dilakukan *coding* pada hasil verbatim, selanjutnya dilakukan proses induktif. Pendekatan induktif ini dilakukan dengan mengidentifikasi data-data yang ada ke dalam sejumlah tema berdasarkan kategori yang dihasilkan dari proses *coding*. (Braun & Clarke, 2006). Hasil yang diperoleh dari *coding* kemudian dipilah dan digabungkan sesuai dengan temanya untuk selanjutnya diberikan nama.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Partisipan dalam penelitian ini menanggapi pertanyaan yang diajukan oleh peneliti berdasarkan apa yang telah mereka alami, rasakan, dan pikirkan. Mereka menceritakan pengalaman ketika mereka menjadi peserta *assessment center* (asesi). Selain itu, mereka juga mengungkapkan harapan dan keinginan mereka sebagai peserta terhadap proses *assessment center* tersebut. Hal-hal yang perlu

ditindaklanjuti setelah pelaksanaan *assessment center* mereka sampaikan dalam diskusi tersebut. Hal ini sebagaimana yang dapat dilihat pada table 1 di bawah ini.

Tabel 1. Klaster Temuan Hasil FGD

No	Klaster	Tema	Deskripsi
1	Pengalaman mengikuti <i>assessment center</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepuasan terhadap penyajian <i>assessment center</i> ▪ Ketidakpuasan terhadap performa ketika menjadi peserta ▪ Ketidakpuasan terhadap hasil <i>assessment center</i> ▪ Ketidakpuasan terhadap proses pemberian <i>feedback</i> 	Peserta menyampaikan pengalamannya ketika menjadi peserta <i>assessment center</i> dan memberikan pendapatnya mengenai teknis penyajian asesmen, performa yang mereka tampilkan, serta <i>feedback</i> yang mereka terima berdasarkan hasil asesmen.
2	Aspirasi terhadap pelaksanaan <i>assessment center</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keinginan terhadap tindaklanjut <i>assessment center</i> ▪ Kebutuhan akan <i>feedback</i> hasil <i>assessment center</i> ▪ Kejelasan teknis <i>feedback</i> dan <i>feedforward</i> ▪ <i>Strength Based Feedback</i> ▪ Atasan sebagai mentor ▪ Harapan terhadap peserta ▪ Pemantauan dan umpan balik 	Peserta menyampaikan keinginan, kebutuhan, dan harapannya mengenai <i>assessment center</i> , baik terkait tindaklanjut hasil asesmen maupun pemberian <i>feedback</i> .

Pengalaman Mengikuti *Assessment Center*

Assessment center yang diikuti oleh para partisipan tidak dilakukan secara bersamaan untuk ketiga level jabatan, namun prosedur pelaksanaan *assessment center* untuk setiap level jabatan adalah sama. Menimbang hal tersebut maka proses FGD untuk pengambilan data yang bertujuan untuk mengevaluasi metode *assessment center* dilakukan secara bersamaan pada tiap level jabatan.

Terdapat 4 tema besar yang muncul terkait dengan pengalaman mengikuti *assessment center* yaitu: 1) Kepuasan terhadap penyajian *assessment center*; 2) Ketidakpuasan terhadap performa ketika menjadi peserta; 3) Ketidakpuasan terhadap hasil *assessment center*; 4) Ketidakpuasan terhadap proses pemberian *feedback*. Deskripsi atas hasil tergambar dalam subbab di bawah ini.

Kepuasan Terhadap Penyajian *Assessment Center*. Sebagian besar partisipan mengungkapkan kepuasannya terhadap penyajian *assessment center* yang telah ia ikuti. Partisipan melihat profesionalisme para petugas dalam menyajikan *assessment center*. “Pada saat diases kemarin menurut saya sangat

*profesional, pertama misalnya dari sisi ketepatan waktu itu sangat dijaga sekali. Nah kemudian misalnya pada saat kita menunggu antrian ya, waktu itu kan ada beberapa itu dimanage artinya ngga didiemin. Kemudian saat prosesnya juga sangat baik sekali diberikan penjelasan yang cukup kemudian instruksinya jelas”. Selain terkait teknis penyajian, terdapat juga partisipan yang merasakan kepuasan terhadap materi yang disajikan dalam *assessment center* yang telah ia ikuti. “Materinya itu cukup lengkap gitu ya. Materi yang bisnisnya di awal-awal itu untuk studi kasusnya cukup lengkap. Sebenarnya no issue ya dengan semua tesnya”.*

Ketidakpuasan Terhadap Performa Ketika Menjadi Peserta *Assessment Center*. Sebagian kecil partisipan mengungkapkan ketidakpuasan terhadap performa yang mereka tampilkan saat menjadi peserta *assessment center* dengan berbagai alasan yang beragam, baik itu disebabkan oleh faktor internal (kondisi peserta) maupun faktor eksternal yaitu terkait durasi waktu yang diberikan untuk mengerjakan soal. Menurut mereka, performa yang kurang maksimal itu disebabkan oleh kondisi dalam diri peserta yang sedang dialami saat itu. “*Kesan yang paling diingat karena kemarin suasananya covid ya terus kemudian harus sambil ikut zoom yang lain gitu sehingga kurang konsentrasi, tapi kemudian kemarin di asesmennya itu seingat saya dikasih materi gitu loh mbak, dari beberapa materi itu terus disuruh dikasih tugas gitu, terus kemudian untuk menyelesaikan sebuah permasalahan yang dalam waktu cukup singkat”.* Selain itu, partisipan yang lain menyampaikan bahwa ia kurang puas dengan performa saat menjadi peserta dikarenakan kesalahan dalam memahami instruksi soal. “*Kemudian karena aku salah persepsi gitu ya kan ada 2x dibilangnya akan ada 2 sesi gitu. Nah di sesi 1 itu aku cepat-cepat karena aku pikir akan ada sesi ke-2 yang juga memerlukan jawaban yang cukup panjang. Jadi di sesi 1 aku bahkan ya udahlah ngga usah perfect-perfect karena nanti masih ada sesi ke-2 ternyata sesi ke-2 cuma survey gitu, jadi pas masuk sesi ke-2 ya waktuku sisa 30 menit sayang banget itu ngga bisa balik. Aku nggak puas dengan jawabanku yang pertama itu. Harusnya bisa lebih dari itu.”* Partisipan yang lain pun menyampaikan hal serupa. “*Saya salah menangkap instruksi gitu ya ketika*

petugas kelas itu memberikan instruksi, kemungkinan juga penangkapan-penangkapan salah ini atau perbedaan persepsi dari peserta ini yang harus diminimalisir”.

Ketidakpuasan Terhadap Hasil *Assessment Center*. Ketika memperoleh hasil *assessment center* yang telah diikuti, ada partisipan yang menyampaikan ketidakpuasannya terhadap hasil tersebut. Ia membandingkan hasil asesmen yang telah ia ikuti pada level Manajemen Menengah dan Manajemen Atas. Ia merasa tidak ada perubahan yang signifikan pada kedua hasil asesmen tersebut. “*Ketika dulu ikut di MM terus MA itu juga masih sama aja gitu. Saya juga masih menganggap sama artinya saya masih perlu banyak untuk meningkatkan kemampuan saya, meningkatkan kapabilitas saya, meningkatkan kompetensi saya dengan adanya metode asesmen itu. Nah itu cukup berkesan sehingga berikutnya saya tanya ke teman-teman kok saya ikut lupa-lupa ya padahal mestinya saya sudah berubah gitu, nah ternyata saya harus banyak berubah dan harus banyak perbaikan”.*

Ketidakpuasan Terhadap Proses Pemberian *Feedback*. Dalam pembahasan mengenai pengalaman partisipan sebagai peserta *assessment center*, terdapat partisipan yang menyoroti masalah pemberian *feedback*. Partisipan merasa *feedback* yang ia terima dari *feedback giver* itu kurang mengena. “*Waktu itu karena asesornya langsung bilang yang belum optimal adalah kompetensi ini, kemudian anda punya aspirasi apa untuk mengembangkan ini langsung diminta komitmen gitu sih. Nah kalau menurut saya itu kurang ngena ya, jadi kayak dari saya oleh saya untuk saya kalau saya kurang ngena”.* Ada pula partisipan yang menilai bahwa *feedback* yang diberikan itu kurang terukur dan kurang spesifik. “*Saya expect adalah itu digali sampai ketemu output yang achievable, kemudian specific, measurable seperti itu yang artinya sesuatu yang bisa dihitung gitu jadi ngga output sembarangan gitu”.*

Aspirasi Terhadap Pelaksanaan *Assessment Center*

Terdapat 7 tema besar yang muncul terkait dengan aspirasi terhadap pelaksanaan *assessment center* yaitu: 1) Keinginan terhadap tindaklanjut *assessment center*; 2) Kebutuhan akan *feedback* hasil *assessment center*; 3)

Kejelasan teknis *feedback* dan *feedforward*; 4) *Strength Based Feedback*; 5) Atasan sebagai mentor; 6) Harapan terhadap peserta; 7) Pemantauan dan umpan balik. Deskripsi atas hasil tergambar dalam subbab di bawah ini.

Keinginan Terhadap Tindaklanjut *Assessment Center*. Menyikapi *assessment center* yang telah diikuti, terdapat partisipan yang merasa asesmen tersebut seharusnya tidak berhenti sampai dengan keluarnya hasil, tetapi seharusnya ada tindaklanjut dari proses tersebut. “*Mungkin kalau di saya what’s next ya karena bingung juga habis asesmen itu digunakan untuk apa apalagi kalau ada PLT kan kayak asesmen itu ngga terlalu ngaruh gitu loh, mau ada ases atau tidak ada ases mohon maaf jadi kurang pengaruh gitu karena sudah pasti habis itu langsung masuk ICT gitu. Jadi kesannya jadi tujuan utama dari sebuah asesmen adalah sebuah alat ukur apakah seorang itu pantas atau layak untuk naik ke atas lebih tinggi itu jadi kurang tersampaikan*”.

Kebutuhan Akan *Feedback Hasil Assessment Center*. Partisipan menyampaikan bahwa ia tidak mendapatkan *feedback* mengenai hasil asesmennya khususnya ketika ia mengikuti *assessment center* pada level Manajemen Menengah dan Manajemen Atas. Menurutnya, *feedback* perlu ia dapatkan agar ia mengetahui apa yang menjadi kekurangannya yang sekiranya dapat ditingkatkan. “*Ketika pas ikut EE2 itu begitu diasesmen kita tidak mendapatkan feedback, hanya dikasih tahu ya bahwa dari hasil ini yang kurang terus nanti ini diambil untuk yang projectnya gitu. Saya tidak mendapatkan feedback demikian juga kemarin pas EE1 juga tidak mendapatkan feedback apa pun sehingga kita tidak mengetahui ya apalagi ini bagi teman-teman kita yang di operasional itu, kita itu kan biasanya ketika ikut asesmen itu ya sudah ikut gitu terus kan biasanya setiap hari kita disibukkan dengan kegiatan operasional. Nah jarang sekali yang kita itu kemudian buka apalagi ngecek apalagi ngecek kekurangan saya apa ya*”. Menanggapi hal tersebut, partisipan lain merasa bahwa peserta *assessment center* itu butuh diberikan *feedback*, terlepas apapun level jabatan mereka dalam mengikuti kegiatan asesmen tersebut. “*karena kita pengen sekali sebenarnya asesmen kita menjadi salah satu mata rantai dan salah satu kegiatan dari bentuk proses pengembangan ini dan semuanya perlu. Jadi siapa pun baik dia itu*

misalkan dia asesmen nanti ikut SE ikut EE apa pun bentuknya itu semua mendapatkan ya”.

Kejelasan Teknis *Feedback* dan *Feedforward*. Pada kegiatan *assessment center* khususnya level Manajemen Menengah dan Manajemen Atas selama ini memang tidak diberikan *feedback* atas hasil asesmen kepada peserta. Hal ini dikarenakan pada kedua level tersebut, terdapat pemberian *feedforward* yaitu suatu bimbingan bagi para pegawai level Manajemen Menengah dan Manajemen Atas yang telah diases dan dipanggil untuk mengikuti diklat *Executive Education*. Bimbingan ini bertujuan memberikan pemetaan langkah yang harus dilakukan untuk menutupi *gap* kompetensi. Karena hal tersebutlah maka dikhawatirkan terjadi *overlap* antara *feedback* dan *feedforward* sehingga perlu dipikirkan teknis pelaksanaannya agar *feedback* tetap diberikan namun tidak terjadi *overlap* dengan *feedforward*. “Mungkin gini, kenapa yang EE2 itu ngga dikasih *feedback* biar ngga double-double? karena kalau *feedback* dari asesor berbeda dengan *feedback* dari coach, sebenarnya asesor juga sih tapi asesor yang merangkap coach pada saat itu menjalankan IDP”. “Biar ngga *overlap* gitu ya karena nanti jangan-jangan di asesmen misalnya mau memberikan *feedback* atau memberikan *coaching* bisa dibagi perannya gitu ya yang di asesmen seperti apa. Nah nanti teman-teman yang di atasan ini seperti apa gitu kan karena kan ada program *coaching* ini ngga cuman yang bawah-bawah gitu. jangan sampai *overlap* gitu aja sih termasuk nanti di EE, memang yang ngga EE dia ngga dapat *feedback* tapi yang EE kan dia pasti dapat *feedforward*, nah jangan sampai *overlap* aja ini”.

***Strength Based Feedback*.** Sebagian besar partisipan menginginkan teknik *feedback* yang bukan hanya berupa penyampaian *gap* kompetensi antara yang telah dimiliki oleh peserta asesmen dengan yang dipersyaratkan pada level jabatan terkait, melainkan juga berfokus pada kekuatan peserta (*strength based feedback*). “Sebenarnya di asesmen itu menurut saya gitu ya bukan hanya melihat di gapnya tapi juga melihat pada kekuatan.” Partisipan menilai bahwa apabila *feedback giver* berfokus pada kekuatan yang dimiliki peserta asesmen maka akan lebih maksimal dalam menentukan upaya pengembangan dirinya. “Bagusnya *feedback*

itu bukan cuman hanya oh gapnya kurangnya ini. Kalau gap menurut saya itu masih masa lalu sih, tapi lebih kepada kekuatan dia dimana itulah yang harus kita kembangkan sehingga seseorang itu akan lebih maksimal karena kalau bicara gap kan tentu semua orang itu tentu berada di gap, tapi kalau kita bicara kekuatan itu kan sifatnya unique, personality itu unique dan itu semua orang pasti punya. Ketika ini yang kita sentuh maka akan jauh lebih maksimal”. Partisipan lain menyampaikan hal yang serupa. “Menurut saya yang harus menjadi prioritas kita untuk dikembangkan bahwa kekuatan dia itu di mana gitu, bukan hanya kelemahan tapi kekuatan”.

Atasan Sebagai Mentor. Berbicara mengenai hasil *assessment center*, pemberian *feedback*, dan tindaklanjutnya, partisipan menilai bahwa dibutuhkan peran atasan dalam proses tersebut. Atasan bukan hanya sebagai pimpinan melainkan juga sebagai mentor bagi bawahannya yang ikut mendampingi pelaksanaan program pengembangan yang dilakukan oleh bawahannya. “Kita berharap sekali atasan itu sebagai leader sekaligus sebagai mentor ya, dia kan yang mendrive anggotanya pegawainya untuk kemudian menutupi gap. Itu yang ke-1. Kemudian yang ke-2 ketika dia bisa mengembangkan, nah dengan demikian maka pegawai itu bisa tumbuh bisa berkembang bisa maksimal gitu ya kompetensinya itu sesuai dengan kelebihan yang ada sekaligus dia menutup gap yang kurang. Nah dia juga kan kalau menutupnya itu bisa jadi kan diberikan penugasan-penugasan ini yang kita berharap sekali sehingga setelah adanya asesmen itu nanti bukan hanya yang ikut SE EE gitu loh, tapi termasuk semua pegawai yang telah melaksanakan asesmen itu ketahuan terus diberikan penugasan”.

Salah satu contoh peran atasan dalam hal ini adalah dengan memberikan penugasan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi bawahannya. “Harapannya dengan penugasan itu nanti dia akan bisa menutupi gapnya sekaligus bisa maksimalkan terkait kompetensinya sehingga peran atasan sangat besar dan atasan itu kan yang ketemu langsung”.

Pemantauan dan Umpan Balik. Setelah bawahan menyelesaikan penugasannya, atasan dapat langsung memberikan umpan balik. Bahkan mungkin

bukan setelah penugasan selesai dilakukan namun bisa juga saat penugasan sedang dalam berlangsung dilakukan oleh bawahan, atasan dapat memantau progressnya serta memberikan masukan sekiranya bawahan menemui kendala atau kesulitan. *“Dia bisa langsung memberikan feedback, feedback terkait dengan kegiatan atau projectnya atau penugasannya atau pun aktivitas yang dilaksanakan itu bisa langsung atasannya. Kemudian atasannya bisa langsung mengarahkan sebenarnya dia itu akan lebih maksimal ke mana”*.

Harapan Terhadap Peserta. Selain atasan, partisipan pun berharap bahwa bawahan sebagai peserta asesmen juga peduli dengan hasil asesmennya, termasuk peduli dengan apa yang menjadi kekuatan dan kekurangannya serta merasa bahwa program pengembangan yang disusun untuk menutupi *gap* dan mengoptimalkan kompetensi yang telah dimiliki merupakan hal yang penting bagi mereka. *“Peserta asesmen itu juga kalau dia eagerness-nya tinggi mungkin dia akan mencari hasilku seperti apa sih, dia akan buka SMILE buka OASE gitu kan, tapi kalau yang ngga mungkin ya nunggu aja dipanggil nanti sama pusdiklat untuk EE baru kan nanti akan diberikan feed forward. Nah ini gimana ya mekanismenya supaya secara otomatis teman-teman yang sudah diasses nanti mereka eagerness-nya itu ih hasilku apa ya, nah ini yang harus dikembangkan”*.

Menurut partisipan, peserta yang telah mendapatkan *feedback* dari hasil asesmennya, sebaiknya melaporkan kepada atasannya mengenai apa saja yang masih perlu dikembangkan dari kompetensi mereka. *“Lebih mudah itu adalah dari bawahnya yang melaporkannya untuk mencari tahu”*.

Pembahasan

Berdasarkan pengalaman yang diceritakan oleh partisipan saat mereka menjadi peserta *assessment center*, mereka merasakan kepuasan sekaligus ketidakpuasan. Mereka puas terhadap pelaksanaan *assessment center* yang disajikan secara profesional serta materi yang menurut peserta cukup lengkap (kompleks). Pelaksanaan *assessment center* sendiri sejalan dengan tahapan pelaksanaan *assessment center* yang tertuang dalam *Guidelines for Best Practice*

in the Use of Assessment and Development Centres (2018) yaitu pada tahapan *pre planning* dan *design and development*. Adapun ketidakpuasan yang dirasakan adalah menyangkut performa yang mereka tampilkan. Durasi waktu yang disediakan untuk mengerjakan soal asesmen, kesalahan dalam memahami instruksi serta kurangnya konsentrasi saat mengerjakan dianggap sebagai hal yang menyebabkan performa mereka kurang optimal. Secara prosedural, durasi waktu yang disediakan untuk penyelesaian pada setiap simulasi yang disajikan dalam materi *assessment center* telah melalui tahapan *review* oleh pengembang materi dan telah dilakukan validasi serta uji coba sebelum materi tersebut disahkan dan digunakan, sebagaimana yang telah tercantum dalam *technical book* materi *assessment center* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Assessment Centre (2020).

Temuan terkait durasi waktu yang kurang perlu diverifikasi ulang dari seluruh peserta yang mengikuti dalam *assessment center* pada *batch* tersebut apakah mereka mengeluhkan hal yang sama. Temuan awal ini merupakan indikasi namun perlu divalidasi dan diverifikasi dengan pengalaman peserta lain sehingga menjadi temuan yang menunjukkan pengalaman kolektif. Demikian halnya dalam pemahaman akan pemberian instruksi yang perlu dilakukan verifikasi pengalaman peserta yang lain. Walaupun dalam proses pengembangan materi yang telah dilakukan, materi telah pernah diujicobakan (termasuk dengan durasi waktu yang digunakan) namun replikasi studi tetap dibutuhkan untuk menjamin validitas dan ketepatan prosedur (Morling, 2018) *assessment center* dari waktu ke waktu. Temuan ini menunjukkan pentingnya untuk melakukan replikasi studi akan efektivitas durasi waktu asesmen terhadap performa peserta *assessment center*. Bagaimanapun dalam pembuatan desain materi, perlu dilakukan penyesuaian durasi waktu yang realistis untuk penyelesaian setiap simulasi yang ada (Pattnaik, 2021).

Mayoritas dari tema yang menjadi aspirasi sebagian besar partisipan adalah berkaitan dengan *feedback* di mana partisipan berharap adanya tindak lanjut mengenai *assessment center*. Selama ini *feedback* diberikan kepada para peserta *assessment center* di level Manajemen Dasar yang memang akan berlanjut pada *in class training* kepemimpinan (*Executive Education*). Diharapkan *feedback*

tersebut dapat diberikan kepada seluruh peserta *assessment center*. Namun demikian, hal ini menjadi tantangan tersendiri karena para peserta *assessment center* level Manajemen Menengah dan Manajemen Atas juga akan mendapatkan *feedforward* yaitu (suatu bimbingan yang bertujuan memberikan pemetaan langkah yang harus dilakukan oleh yang bersangkutan untuk menutupi *gap* kompetensi). Oleh sebab itu, upaya teknis perlu dilakukan agar tidak terjadi *overlap* antara *feedback* yang diberikan oleh *feedback giver* dan *feedforward* yang diberikan oleh asesor. Secara teoritis, sebenarnya *feedback* dan *feedforward* itu memiliki perbedaan. *Feedback* berfokus pada masa lalu, menegaskan hal yang sebenarnya telah diketahui oleh pegawai (peserta asesmen), memperbaiki kesalahan yang ada, dan menginformasikan kepada pegawai mengenai *progress* mereka saat ini. Sedangkan *feedforward* berfokus pada masa depan, memberikan saran kepada pegawai mengenai apa yang sebaiknya mereka pelajari atau bisa mereka ubah, menciptakan suatu solusi, dan menjelaskan strategi untuk meningkatkan *progress* (Dulfer & Koopaei, 2021). Saat ini *feedback* yang diberikan lebih menjelaskan mengenai hasil asesmen pegawai termasuk *gap* kompetensi antara yang telah mereka miliki dan yang dipersyaratkan sedangkan *feedforward* lebih difokuskan pada rencana pengembangan individu serta pembahasan terkait *project* yang ditugaskan kepada pegawai sebagai syarat kelulusan.

Salah seorang partisipan menyampaikan bahwa *feedback* yang pernah ia terima kurang terukur dan kurang spesifik sehingga ia mengharapkan dalam pemberian *feedback* seharusnya digali sampai mendapatkan hasil yang dapat dicapai, spesifik dan terukur. Hasil yang dapat dicapai ini maksudnya adalah hasil yang realistis dan memungkinkan untuk dicapai. Hasil itu juga harus spesifik sehingga pegawai mendapatkan kejelasan mengenai sasaran dari hasil *feedback* tersebut. Sebagai contoh apabila pegawai harus meningkatkan kompetensi mengenai *continuous learning* maka harus jelas *continuous learning* yang seperti apa dan bagian mana dari kompetensi tersebut yang harus dioptimalkan. Setelah dilakukan pengembangan berdasarkan hasil *feedback* tersebut juga harus dapat diukur keberhasilan program tersebut. Merujuk pada apa yang disampaikan de

Villier, 2013 (dalam Besieux, 2017) bahwa *feedback* yang efektif harus bersifat situasional, dapat dikelola, spesifik, bermakna, tepat waktu, relevan, dan dapat dipercaya.

Sebagian besar partisipan dalam penelitian ini mengharapkan fokus pemberian *feedback* berdasarkan hasil *assessment center* adalah pada aspek kekuatan asesi. Mereka menilai bahwa apabila *feedback giver* berfokus pada kekuatan yang dimiliki peserta asesmen maka akan lebih maksimal dalam menentukan upaya pengembangan dirinya. Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Aguinis (2009), merekomendasikan pendekatan pada kekuatan pegawai sebagai fokus dalam pemberian *feedback*. Pendekatan ini dirasa lebih efektif dibandingkan pemberian *feedback* yang berfokus pada *gap* atau kelemahan pegawai. Menurut Stone & Heen, 2015 (dalam Besieux, 2017), efektivitas *feedback* dipengaruhi oleh perspektif pegawai terhadap *feedback* itu sendiri. Apabila pegawai menganggap *feedback* sebagai kritikan bagi mereka, maka mereka akan cenderung menghindari pemberian *feedback*. Sebaliknya, apabila *feedback* dipersepsikan sebagai sarana atau peluang pengembangan diri pegawai, maka kesempatan untuk perbaikan *performance* atau kinerja dapat lebih terbuka.

Feedback merupakan hal penting dalam rangkaian proses *assessment center* yang menjadi aspirasi para partisipan dalam penelitian ini. Secara teoritik ada dua hal penting yang menggambarkan *feedback* yaitu 1) *feedback* merupakan proses transformasi informasi kepada seorang individu ataupun tim; 2) *feedback* mencerminkan suatu perilaku, proses, ataupun kinerja (Besieux, 2017). Dalam suatu organisasi atau perusahaan, peran *feedback* merupakan hal penting. Melalui *feedback*, pegawai dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan dirinya khususnya pada kompetensinya maupun performa kinerjanya. Informasi yang disampaikan dalam *feedback* itu bisa merupakan hal positif dan bisa juga negatif. *Feedback* negatif berpeluang untuk ‘merusak’. Pegawai yang memperoleh *feedback* negatif dapat bereaksi defensif dan hal ini berpeluang untuk menimbulkan konflik bahkan malah bisa jadi mengurangi atau menghilangkan *engagement* pegawai terhadap perusahaan (Bakker & Leiter dalam Besieux, 2017). Terlepas dari fakta bahwa

penyampaian *feedback* itu tidaklah mudah, namun banyak perusahaan yang menginginkan agar pegawainya mendapatkan *feedback* secara berkelanjutan. Tujuan pemberian *feedback* ini adalah meningkatkan kinerja individu dan tim. Selain terkait kinerja, *feedback* ini juga diharapkan dapat meningkatkan *engagement*, motivasi, dan kepuasan pegawai terhadap pekerjaan (Aguinis, 2009).

Selama ini, *feedback* diberikan setelah akhir sesi *assessment center* dan bukan merupakan rangkaian dari proses *assessment center* (terpisah dari pelaksanaan *assessment center*) dan hasil yang didapat adalah ‘diagnosa’ mengenai *gap* atau kompetensi yang masih harus dikembangkan oleh pegawai. Pegawai juga cenderung berperan sebagai asesi yang menunggu hasil *assessment center* serta pemberian *feedback*. Mayoritas partisipan dalam penelitian ini menyampaikan bahwa seharusnya pegawai lebih berperan aktif untuk mencari tahu hasil asesmennya dan mengetahui kompetensi yang harus mereka kembangkan serta bagaimana mengembangkannya. Hal ini sebenarnya mengonfirmasi pernyataan dari Thornton (2005), di mana pegawai kerap masih berperan sebagai peserta bukan sebagai *active learner* dan fokus penilaian atau pengukuran dalam asesmennya adalah pada keseluruhan *performance* pegawai dan bukan pada perbaikan/peningkatan *performance* itu sendiri.

Hasil dari studi juga menunjukkan bahwa partisipan menyadari *assessment center* merupakan bagian dari proses pengembangan pegawai. Hasil asesmen yang diperoleh akan digunakan untuk berbagai kepentingan, salah satunya adalah pengembangan diri pegawai. Para partisipan menyadari bahwa peserta asesmen perlu mengetahui hasil asesmen dirinya dan mendapatkan umpan balik mengenai kompetensi yang prioritas untuk ditingkatkan melalui upaya pengembangan diri yang disusun oleh peserta tersebut. Proses ini akan melibatkan asesor yang berperan sebagai *coach*. Dengan demikian, setelah pegawai selesai diases diharapkan mereka akan segera mengetahui kekuatan dan kelemahan diri mereka terkait kompetensi. Selanjutnya, mereka perlu segera melakukan upaya pengembangan diri untuk menutup *gap* yang ada serta memaksimalkan kompetensi yang telah mereka miliki. Partisipan mengungkapkan bahwa

pengembangan pegawai yang disusun berdasarkan *feedback* mengenai hasil asesmen peserta itu perlu dimonitor khususnya oleh atasan sehingga dapat diketahui sejauhmana *progress* yang telah dilakukan oleh bawahan yang merupakan peserta asesmen itu.

Merujuk pada pengalaman para partisipan sebagai peserta *assessment center* selama ini dan menindaklanjuti aspirasi mereka terhadap proses *assessment center*, dapat disimpulkan bahwa *feedback* terhadap peserta perlu dilakukan secara lebih rinci, terencana, dan bukan hanya diberikan di akhir proses *assessment center* namun merupakan bagian dari rangkaian proses *assessment center* itu sendiri. Dalam hal ini, pegawai lebih terlibat sebagai *active learner* yang menaruh kepedulian terhadap pengembangan dirinya. Hasil yang diperoleh dari pengukuran atau asesmen tersebut bukan hanya berupa ‘diagnosa’ namun juga sebagai bahan refleksi diri yang nantinya akan mendukung pada perbaikan kinerja. Hal-hal inilah yang menurut Thornton dan Rupp, 2005, dianggap sebagai perbedaan antara metode *assessment center* dan *development center*.

Kesimpulan

Pada *development center*, *feedback* merupakan bagian penting dari rangkaian proses *assessment center*. Peran asesor bukan hanya melakukan pengukuran, observasi, dan penilaian melainkan juga sebagai *coach* yang memberikan *coaching* kepada para peserta, menyampaikan *feedback* baik mengenai cara peserta merespon simulasi yang disajikan pada *assessment center* (diberikan di akhir simulasi) maupun menyampaikan hasil asesmen secara lengkap termasuk kelebihan dan kekurangan peserta, namun lebih fokus pada kekuatan peserta dan hal-hal yang dapat dikembangkan oleh peserta yang selanjutnya akan berdampak pada perbaikan kinerja (diberikan di akhir sesi *assessment center* atau setelah selesai proses integrasi hasil asesmen oleh para asesor).

Saran

Penelitian ini merupakan *pilot study* yang dilakukan dengan metode *Focus Group Discussion* (FGD) untuk melihat evaluasi *assessment center* sekaligus menunjukkan peluang penerapan *development center* dalam pengembangan *talent* di PT PLN (Persero) berdasarkan pengalaman dan aspirasi para peserta *assessment center*. Keterbatasan untuk mendapatkan peserta yang representatif pada jenjang jabatan Manajemen Atas membuat perlu dilakukannya FGD pada kelompok tersebut. Selain itu, perlu dilakukan studi berkaitan dengan efektivitas durasi waktu pengerjaan simulasi *assessment center*. Lain hal perlu dilakukan pengkondisian lingkungan tempat para peserta melakukan *assessment center* sehingga bisa dipastikan kenyamanan ruangan serta meminimalisir peserta melakukan *multitasking* ataupun hal lain yang dapat mengganggu konsentrasi peserta saat mengerjakan simulasi *assessment center*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis Herman, Gottfredson Ryan K, Joo Harry. (2012). Delivering Effective Performance Feedback: The Strengths-Based Approach. *Business Horizons* (2012), 55, 105-111
- Besieux Tijs. (2017). Why I hate feedback: Anchoring Effective Feedback Within Organizations. *Business Horizons* (2017), 60, 435-439
- Braun, V., & Clarke, V. (2008). Using thematic analysis in psychology. Available from https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_Thematic_Analysis_in_Psychology URL:
- Dulfer, N & Koopaei, F.A. (2021). Moving from Feedback to Feedforward in IBDP classrooms. *Journal of Research in International Education*, 1–13
- G. C. Thornton and D. E. Rupp. (2005). *The Psychologist-Manager Journal*.
- Kleinmann Martin, 1993. Are Rating Dimensions in Assessment Centers Transparent for Participants? Consequences for Criterion and Construct Validity. *Journal of Applied Psychology*.
- Kochmanska, Anna & Tokar, Joanna. (2019). The Development Centre Method 2 As A Tool For Assessing The Competences 3 Of The Management Staff. *Silesian University of Technology Publishing House*.
- Morling, B. (2018). Research Methods in Psychology: Evaluating a world of information. *New York: W.W. Norton & Company, Inc.*
- Pattnaik, Subhra & Padhi, Mousumi. (2021). Challenges in Assessment Centres: Lessons from Experience. *Management and Labour Studies*, 1-24

Psychological Testing Centre. (2012). Implementation and Evaluation of Assessment and Development Centres: best practice guidelines.
SHL (2018, Juli, 19). Guidelines for Best Practice in the Use of Assessment and Development Centres. *Journal of Applied Psychology*.
Technical Book Materi Assessment Center Level Manajemen Atas (2020). *PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Assessment Centre*.