

**PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENERAPAN
ASSESSMENT CENTRE DAN IMPLIKASINYA TERHADAP
PENGEMBANGAN KARIER**

(STUDI KASUS PT. COCA-COLA AMATIL INDONESIA SOUTHERN SULAWESI OPERATION)

SKRIPSI

Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin
Makassar



OLEH :

ANDI SYAMSUL RIJAL

A 211 08 930

JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2012

LEMBARAN PENGESAHAN

**PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENERAPAN
ASSESSMENT CENTRE DAN IMPLIKASINYA TERHADAP
PENGEMBANGAN KARIER**

(STUDI KASUS PT. COCA-COLA AMATIL INDONESIA SOUTHERN SULAWESI OPERATION)



Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si.
NIP. 19620616 1987 02 2 001

Dr. Ria Mardiana Y., SE., M.Si.
NIP. 19670518 1992 03 2 001

**PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENERAPAN
ASSESSMENT CENTRE DAN IMPLIKASINYA TERHADAP
PENGEMBANGAN KARIER**

(STUDI KASUS PT. COCA-COLA AMATIL INDONESIA *SOUTHERN SULAWESI OPERATION*)

Dipersiapkan dan disusun oleh :

**ANDI SYAMSUL RIJAL
A211 08 930**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Tanggal **23 Mei 2012** dan Dinyatakan **LULUS**

Dewan Penguji

No. Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1. Prof.Dr. Hj. Siti Haerani, SE.,M.Si.	Ketua	1.....
2. Dr. Ria Mardiana, SE., M.Si..	Sekretaris	2.....
3. Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si.	Anggota	3.....
4. Dr. Yansor Djaya, SE., MA.	Anggota	4.....
5. Hendra Gunawan, SE., M.Si., M.Phil.	Anggota	5.....

Disetujui

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin
Ketua**

**Tim Penguji
Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Ketua**

Dr.Muh.Yunus Amar.,SE.,MT.
NIP. 19620430 198810 1 001

Prof.Dr.Hj. Siti Haerani, SE.,M.Si.
NIP. 19620616 1987 02 2 001

ABSTRAK

Rijal, Andi Syamsul. “Persepsi Karyawan terhadap Penerapan *Assessment Centre* dan Implikasinya terhadap Pengembangan Karier (studi kasus: PT. Coca Cola Amatil Southern Sulawesi Operation).” Skripsi, Strata Satu, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, 2012. Pembimbing: Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si. dan Dr. Ria Mardiana Y., SE., M.Si.

Kata kunci: *persepsi, assessment centre, pengembangan karier*

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu isu yang paling disoroti oleh para pimpinan perusahaan, sehingga diharapkan SDM mampu memperlihatkan kemampuan dan kualitas yang dimiliki. SDM merupakan modal dasar proses pengolahan dalam suatu perusahaan, oleh karena itu maka kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier seorang pegawai, yaitu : (1) prestasi kerja, (2) kesetiaan pada organisasi/ perusahaan, (3) dukungan oleh atasan, dan (4) kesempatan untuk tumbuh. Disinilah kemudian kita bersinggungan dengan sebuah metode yang sering disebut *assessment centre* yang merupakan salah satu metode penilaian kinerja perusahaan. Penerapan *assessment centre* kadang kala menemukan kendala dalam perjalanannya, salah satunya adalah kurangnya kesamaan persepsi karyawan mengenai metode tersebut sehingga mendorong peneliti untuk melihat langsung masalah tersebut di lapangan. Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui pengaruh persepsi karyawan terhadap penerapan *assessment centre*, (2) mengetahui pengembangan karier PT. Coca-Cola Amatil Indonesia *Southern Sulawesi Operation*, dan (3) mengetahui persepsi karyawan terhadap penerapan *assessment centre* dan implikasinya terhadap pengembangan karier. Untuk penelitiannya menggunakan deskriptif kuantitatif dengan metode analisis regresi sederhana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable persepsi karyawan terhadap penerapan *assessment centre* berimplikasi terhadap pengembangan karier dimana penerapan *assessment centre* berimplikasi positif signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai sig sebesar 0.000 lebih kecil dari taraf signifikan 5%.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul : **“Persepsi Karyawan terhadap Penerapan *Assessment Centre* dan Implikasinya terhadap Pengembangan Karier: Studi Kasus PT. Coca-Cola Amatil Indonesia *Southern Sulawesi Operation*”**

Melalui skripsi ini, penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada Ayahanda H. Andi Thamrin dan Ibunda Hj. Andi Nurnaini, yang telah tulus memberikan doa dan kasih sayangnya selama ini dan adik saya tercinta Andi Dwi Anugrah, serta keluarga besar saya, dalam menjalani proses kehidupan ini.

Selama penyusunan skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin juga menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si., yang telah memberikan masukan dan bimbingan dalam hal ini pembimbing pertama dalam proses pengerjaan skripsi mulai dari awal hingga akhir.
2. Dr. Ria Mardiana Y., SE., M.Si selaku dosen pembimbing dan sekaligus sebagai penasihat akademik sejak memasuki semester ke-2 hingga saat ini. Pembimbing yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta

memberikan saran dalam menyelesaikan skripsi ini juga masukan saat pengisian KRS.

3. Dr. Darwis Said, S.E., M.SA., Ak. selaku wakil dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar..
4. Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., MT. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar beserta jajarannya, staff akademik dan kemahasiswaan.
5. Ibu Tetty R. Tambunan selaku Human Resource and General Affair Division Head yang memberikan penulis kesempatan magang di PT. Hadji Kalla sehingga banyak pelajaran dan pengalaman yang didapatkan penulis serta bahan referensi mengenai penelitian yang akan dilakukan. Dan juga kepada Jannah Lestari., S.Psi , Nila Kandy S.Psi, Nur Hajriani., S.Psi.,Nola S.Psi., Mida Amqam S.E dan seluruh staff Human Resource Department PT. Hadji Kalla serta Asmaul Husna A.Md dari Pusat Pengembangan Manajemen Makassar yang telah membimbing saya dalam proses pengerjaan proposal ini, terima kasih atas waktunya.
6. Karyawan PT. Coca-Cola Amatil Indonesia *Southern Sulawesi Operation* yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner. Kepada bapak Munaji yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian, juga kepada kak Nini, kak Hendra, dan kak Wana yang telah membantu selama penelitian.
7. Senior-senior penulis selama menginjakkan kaki di Dunia Hitam Putih, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Ketua Himpunan 2008-2009 Kanda Risfan dan seluruh kanda-

kanda Marbuntet05 yang telah memperkenalkan saya dunia kampus yang sebenarnya, Ketua Himpunan 2009-2010 Kanda Erwin dan seluruh kanda-kanda Alchemist yang mengajari penulis bersosialisasi dan memberikan pengalaman di setiap program kerja yang dilaksanakan, Ketua Himpunan 2010-2011 Kanda Afief Sallatu yang memberikan kesempatan untuk bergabung dikepengurusan beliau, banyak pengalaman yang penulis dapatkan. Dan Ketua Himpunan 2011-2012 AnRas Tri Astuti yang memberikan amanah kepada penulis sebagai koordinator hubungan masyarakat, terima kasih atas kepercayaannya selama ini. Teman-teman angkatan saya IVolution08 (Iconic08, Volume08, dan 08stackle) terima kasih atas kebersamaannya selama kurang lebih 4 tahun lamanya.

8. Teman-teman yang selalu memberi motivasi dalam penyelesaian laporan ini, Anhar Januar, Hiksian Nur, Sri Wahyuni, Irma Adhi Ningsih, Rezki Nirmala, Rezky Amalia Jasmin, Diah Astrini, Dyah Ayu Pradipta, Dewi Sartika, St. Ibrah, Assalis, Asyriah, Anggraeni, Achmad Satria, Muh. Taufik Malik, Adwin Pratama Anas, Hardi Yanto Rifai, Violette Jingga, Nurul Rajamuddin, Eki Asrifah, Ike Lapparan, Astried Marini. Sahabat saya Dinza Diastami, Deasy Surya Sari dan Miftah Munawar. Serta wanita special saya yang selalu menemani dan membantu saya selama proses penelitian hingga skripsi ini selesai, Sri Rezki Mulya.

Sebagai hasil buah pemikiran manusia, proposal ini jauh dari kesempurnaan karena kesempurnaan hanyalah milik-Nya. Oleh dari itu, kritik dan saran yang bersifat konstruktif akan sangat dibutuhkan dalam proses perbaikan karya ini.

Makassar, April 2012

Andi Syamsul Rijal

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Masalah Penelitian	8
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
1.4 Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	12
2.2 Kerangka Teori	15
2.2.1 Pengembangan Karier	15
2.2.1.1 Pengertian Pengembangan Karier	15
2.2.1.2 Tujuan Pengembangan Karier	16
2.2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier ...	18
2.2.2 <i>Assessment Centre</i>	19
2.2.2.1 Pengertian <i>Assessment Centre</i>	19

2.2.2.2 <i>Assessment Centre</i> dalam Sistem Penilaian Kinerja	22
2.2.2.3 Konsep Dasar dan Proses <i>Assessment Centre</i>	23
2.2.2.4 Tujuan dan Manfaat <i>Assessment Centre</i>	25
2.2.3 Persepsi	26
2.2.3.1 Pengertian Persepsi	26
2.2.3.2 Faktor-Faktor Persepsi	27
2.2.3.3 Persepsi Orang : Membuat Penilaian Mengenai Orang Lain	29
2.2.4 Hubungan Persepsi terhadap <i>Assessment Centre</i>	30
2.2.5 Hubungan Persepsi terhadap Pengembangan Karier	32
2.3 Kerangka Berpikir	33
2.4 Hipotesis	34

BAB III METODELOGI PENELITIAN

3.1 Identifikasi Variabel	35
3.2 Definisi Variabel Operasional	36
3.3 Lokasi dan Objek Penelitian	37
3.4 Jenis dan Sumber Data	37
3.2.1 Jenis Data	37
3.2.2 Sumber Data	38
3.5 Metode Pengumpulan Data	38
3.6 Populasi dan Sampel Penelitian	39
3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas	41
3.8 Metode Analisis	41
3.8.1 Analisis Deskriptif Kuantitatif	41

3.8.2 Analisis Kuantitatif	42
3.7.3 Pengukuran Instrumen Penelitian	43
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1 Sejarah Coca Cola	44
4.2 Sejarah Sngkat Perusahaan	45
4.3 Kegiatan Perusahaan	47
4.4 Saluran Distribusi dan Segmentasi PT. Coca Cola Amatil Indonesia	50
4.5 Produk-Produk PT. Coca Cola Amatil Indonesia	52
4.6 Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas	55
BAB V ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN	
5.1 Analisis dan Pembahasan Karakteristik Responden	56
5.1.1 Jenis Kelamin	57
5.1.2 Umur	57
5.1.3 Lama Bekerja	58
5.1.4 Jenjang Karier	59
5.2 Pengukuran Instrumen Penelitian	59
5.2.1 Uji Validitas	59
5.2.2 Uji Realibilitas	61
5.3 Penentuan Range	61
5.4 Deskripsi Persepsi Karyawan terhadap Penerapan <i>Assessment Centre</i> dan Perhitungan Total Skor Variabel (X)	62
5.5 Deskripsi Pengembangan Karier dan Perhitungan Total Skor Variabel (Y)	64
5.6 Uji Hipotesis	66

5.6.1 Analisis Hubungan antara Penerapan <i>Assessment Cente</i> dan Pengembangan Karier	66
5.7 Pembahasan	70
5.8 Keterbatasan Penelitian	72
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Kesimpulan	73
6.2 Saran	74
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN	75

DAFTAR TABEL

Tabel	Nama	Hal
Tabel 3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	31
Tabel 4.1	Saluran Distribusi dan Segmentasi PT CCAI	50
Tabel 5.1	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	56
Tabel 5.2	Karakteristik Responden berdasarkan Umur	56
Tabel 5.3	Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja	57
Tabel 5.4	Karakteristik Responden berdasarkan Jenjang Karier	58
Tabel 5.5	Hasil Uji Validitas	59
Tabel 5.6	Hasil Uji Realibilitas	60
Tabel 5.7	Tanggapan Responden mengenai Penerapan <i>Assessment Centre</i> ...	61
Tabel 5.8	Tanggapan Responden mengenai Pengembangan Karier	65
Tabel 5.9	Hubungan Penerapan <i>Assessment Centre</i> terhadap Pengembangan Karier dan Korelasinya	67
Tabel 5.10	Pengaruh Penerapan <i>Assessment Centre</i> terhadap Pengembangan Karier	68
Tabel 5.11	Hubungan Linearitas antara Penerapan <i>Assessment Centre</i> dengan Pengembangan Karier	69
Tabel 5.12	Uji Koefisien Regresi	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Nama	Hal
Gambar 2.1	Proses Konstruksi Program <i>Assessment Centre</i>	22
Gambar 2.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi	26
Gambar 2.3	Perbedaan Persepsi Atasan antara Bawahan	28
Gambar 2.4	Kerangka Pikir	32
Gambar 3.1	Desain Hubungan antara Variabel Bebas dan Terikat	35
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Perusahaan	54

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi saat ini merupakan suatu perubahan baru di dalam kehidupan manusia, dimana terjadi perubahan yang sangat cepat di berbagai bidang kehidupan. Teknologi dan ilmu pengetahuan menjadi contoh perubahan yang mempengaruhi pola hidup manusia. Perubahan tersebut tidak terlepas dari pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki manusia, yang di dalam suatu perusahaan disebut dengan Sumber Daya Manusia (SDM).

Kesiapan perusahaan dalam menghadapi era globalisasi tentunya perlu mendapatkan dukungan dari seluruh *stakeholder* yang turut berperan aktif di dalam roda perjalanan perusahaan. Menurut Veithzal Rivai *et.all* (2009:28) menyatakan bahwa pihak yang berkepentingan dalam Manajemen SDM (*stakeholder*) adalah pemilik perusahaan, karyawan, pemerintah, *customer*, dan manajemen. Dan karyawan sebagai salah satu asset perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan dipandang perlu untuk memenuhi kebutuhan material, mental, psikologis, sosial dan intelektual secara memuaskan. Sehingga strategi SDM perlu dipersiapkan secara seksama agar mampu menghasilkan keluaran yang mampu bersaing di tingkat dunia.

Perusahaan pada umumnya memiliki Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) yang merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi fungsi perencanaan, pengadaan, pengarahan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemberhentian. Proses ini terdapat dalam bidang produksi,

pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena SDM dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka untuk mengumpulkan berbagai pengalaman dan hasil penelitian harus dilakukan secara sistematis. Menurut Gery Dessler (2004:2), manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyeleksi, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

SDM merupakan modal dasar proses pengolahan dalam suatu perusahaan, oleh karena itu maka kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Soekidjo Notoatmodjo dalam artikelnya yang berjudul “Tinjauan tentang Kualitas Sumber Daya Manusia” mengemukakan bahwa aktivitas MSDM dapat dilihat dari dua aspek yaitu aspek kualitas dan aspek kuantitas. Aspek kualitas mencakup kemampuan SDM baik secara fisik maupun non fisik dan juga meliputi kecerdasan mental dalam melaksanakan tujuan perusahaan, sedangkan aspek kuantitas mencakup jumlah SDM yang tersedia.

Pengelolaan SDM yang tidak efektif dan tidak efisien akan menghambat tujuan perusahaan, karena MSDM merupakan fungsi yang sangat penting dalam mengelola suatu perusahaan atau suatu organisasi. Oleh karena itu, MSDM yang baik dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan keinginan perusahaan.

SDM merupakan salah satu isu yang paling disoroti oleh para pimpinan perusahaan, namun praktik untuk mewujudkan SDM yang berkualitas seringkali terkendala soal biaya. Banyak perusahaan yang mencari suatu metode untuk menggali kemampuan manajerial agar metode pengembangan SDM memiliki kekuatan yang cukup tinggi dalam memprediksi tingkat keberhasilan seseorang dalam suatu posisi yang direncanakan baginya, sehingga biaya yang dikeluarkan memadai dengan hasil yang diperoleh. Disinilah kemudian kita bersinggungan dengan sebuah metode yang sering disebut *assessment centre* yang merupakan salah satu metode penilaian kinerja perusahaan.

Menurut Syaiful F. Prihadi (2004:4) *assessment centre* merupakan suatu proses penilaian (evaluation) atau rating yang canggih dan didesain secara khusus untuk meminimalkan kemungkinan timbulnya penyimpangan (bias) sehingga para peserta dalam proses ini memperoleh kesempatan setara yang seluas-luasnya untuk mengungkapkan potensi maupun kompetensinya dalam seperangkat metode *assessment centre* atau evaluasi yang terstandarisasi. *Assessment Centre* merupakan suatu metode yang dilakukan dalam dalam penilaian kineja berorientasi masa depan khususnya dalam hal pengembangan karier karyawan. Namun, seiring perkembangan *assessment centre* dalam penggunaannya dipandang bersifat subjektif. Hal tersebut terjadi karena ukuran objektifnya sendiri sulit. Akan tetapi, di dalam metode *assessment centre* ada semacam rangkaian tes untuk meminimalkan subjektivitas itu, bila perusahaan berencana menyeleksi, mempromosikan, memutasi, menempatkan, dan melatih seseorang untuk jabatan tertentu. Tujuan dari

metode ini menurut Veithzal Rivai, *et.all.* (2009:578) adalah (1) mengidentifikasi orang yang cocok bagi suatu jenis dan tingkat pekerjaan; (2) menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dan (3) untuk mengidentifikasi orang yang akan dipromosikan pada jabatan tertentu. Tes dengan metode *assessment centre* tersebut sudah dipergunakan sejak dulu di luar negeri. Sedangkan di Indonesia sendiri, sejumlah perusahaan besar mulai mempraktikkan metode ini.

Dalam penerapannya, *assessment centre* digunakan pada pengembangan karier karyawan. Dimana orang-orang yang berada di *Human Resource Department* melakukan evaluasi terhadap karyawan yang dipandang mampu dan direkomendasikan agar mengikuti metode *assessment centre* yang dimana nantinya karyawan akan berhadapan dengan beberapa model/ *tools* dalam proses penyelenggaraannya. Kesulitan dalam menyeleksi seorang manajer adalah penilaian atas kemampuan untuk bereaksi terhadap situasi tertentu, model manajemen yang berbeda akan mencapai hasil yang baik dalam situasi yang berbeda pula. Kesulitan lain yang dihadapi oleh perusahaan salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Marlisa (Anggra,2006:8) mengenai proses penyelenggaraan *assessment centre* di Departemen Kehutanan, bahwa kendala yang muncul dalam proses penyelenggaraan *personal assessment centre* adalah belum sepenuhnya dukungan pegawai terhadap pelaksanaan metode ini. Belum sepenuhnya dukungan ini disebabkan karena kondisi pegawai Departemen Kehutanan yang belum memiliki kesamaan persepsi terhadap pengembangan karir melalui metode *assessment centre*. Menurut Stephen P. Robbins (2006:169)

persepsi adalah proses yang digunakan individu mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan mereka. Penelitian berbeda juga telah dilakukan oleh Genoveva (2004:56) bahwa perusahaan pada umumnya melakukan penilaian prestasi kerja secara subjektif yaitu hanya dinilai oleh atasan langsung atau bagian personalia. Selain itu apabila seorang atasan/ penilai mempunyai hubungan pribadi yang kurang baik, pada umumnya hasil penilaian kinerjanya pun kurang baik. Demikian pula apabila seorang atasan/ penilai mempunyai hubungan baik, maka hasilnya juga akan baik.

PT. Coca-Cola Amatil Indonesia *Southern Sulawesi Operation* yang menjadi salah satu perusahaan yang menerapkan metode *assessment centre* merupakan salah satu produsen dan distributor minuman ringan terkemuka di Indonesia yang membawahi seluruh daerah di Indonesia Timur kecuali Manado. Perusahaan ini memproduksi dan mendistribusikan produk-produk berlisensi dari *The Coca-Cola Company*. Dan untuk meraih semua peluang yang ada, perusahaan memberikan layanan yang terbaik kepada pelanggan, dan untuk dapat menghadapi tantangan lingkungan bisnis yang kompetitif, tim-tim perlu dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan yang memadai, serta sikap yang tepat.

Selama sejarah keberadaan *Coca-Cola* di Indonesia yang cukup lama, perusahaan telah menyelenggarakan berbagai pelatihan serta mengembangkan SDM untuk menjamin bahwa kemampuan bisnis perusahaan senantiasa memenuhi tuntutan pasar, dan para karyawan mampu menghasilkan apa yang diharapkan dari pasar. Sementara itu, juga secara

berkesinambungan merekrut tenaga-tenaga muda berpotensi untuk menduduki posisi-posisi penting di masa mendatang. Menurut George Thornton dalam kutipannya pada Majalah Human Capital No. 32 mengatakan bahwa *assessment centre* yang bertujuan untuk pengembangan karier seyogyanya membandingkan kompetensi kandidat dengan kompetensi *current job*-nya. Desain yang dibuat lebih kompleks dan sangat diperlukan *feedback* untuk mengetahui arah pengembangannya.

Perusahaan memiliki satu tim khusus yang lebih dikenal sebagai *assesor* bertugas meningkatkan keterampilan-keterampilan fungsi teknis, bidang manajemen dan kepemimpinan karyawan. Tim tersebut didukung dan disertifikasi oleh sejumlah lembaga pelatihan dan pengembangan SDM internasional. Diantaranya terdapat *The Coca-Cola Company*, *Coca-Cola Amatil* dan beberapa lembaga internasional lainnya. Perusahaan menghadirkan kelompok fasilitator baik dari dalam organisasi sendiri, maupun dari lingkungan luar yang memiliki kepiawaian, pengalaman kerja langsung dalam bidang-bidang terkait, serta yang jauh lebih penting, menjiwai pendidikan.

Salah satu contoh penggunaan *Assessment Centre* yang diterapkan pada perusahaan adalah menilai para manajer lini pertama yang berpotensi untuk menduduki jabatan sebagai manajer menengah yang dimana salah satu syarat untuk bisa mengikuti metode *assessment centre* ini merupakan karyawan tetap yang masa kerjanya diatas satu tahun. Hal ini berdasarkan hasil wawancara peneliti bersama bapak Munaji yang merupakan *Recruitment and*

Development Section Head PT. Coca Cola Amatil Southern Sulawesi Operation sebelum dilakukan penelitian lebih jauh.

. Untuk keperluan tersebut, beberapa peserta yang dipandang potensial telah diajukan oleh para supervisor. Selama beberapa hari, peserta mengambil bagian dalam latihan yang bertujuan untuk menunjukkan kemampuan yang dipandang penting. Sebagai contoh, peserta memainkan permainan bisnis yang disimulasi, menyelesaikan latihan kotak surat, dan ikut serta dalam diskusi kelompok. Di samping itu, mereka mengikuti beberapa test dan latihan perorangan dan kemudian diwawancarai.

Setelah melewati serangkaian tes, *assesor* mengamati dan menilai perilaku setiap peserta serta membuat catatan dalam formulir khusus. Setelah latihan dilakukan, peserta kembali ke pekerjaan mereka semula dan para penilai kemudian membandingkan pengamatan mereka satu sama lain dan kemudian membuat penilaian akhir terhadap masing-masing peserta selanjutnya disusun laporan tentang tiap peserta; laporan ini mengikhtisarkan potensi peserta dan menetapkan program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan peserta dan perusahaan.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di sebelumnya, bahwa penggunaan *assessment centre* telah lama digunakan, namun tentunya ada kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya sesuai dengan beberapa masalah yang telah disebutkan bahwa kendala yang dihadapi dalam penerapan ini adalah belum sepenuhnya dukungan pegawai karena kondisi pegawai yang belum memiliki kesamaan persepsi terhadap pengembangan karir melalui metode *assessment centre*. Karyawan sebagai unsur utama

dalam pelaksanaan metode ini sangat berperan penting, sehingga mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul **“Persepsi Karyawan terhadap Penerapan *Assessment Centre* dan Implikasinya terhadap Pengembangan Karier: Studi Kasus PT. Coca-Cola Amatil Indonesia *Southern Sulawesi Operation*”**.

1.2 Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang, maka yang menjadi masalah penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Bagaimana persepsi karyawan memberikan pengaruh terhadap penerapan *assessment centre*?
- b. Bagaimana pengembangan karier karyawan pada PT. Coca-Cola Amatil Indonesia *Southern Sulawesi Operation*?
- c. Apakah persepsi karyawan terhadap penerapan *assessment centre* berimplikasi terhadap pengembangan karier ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian :

- a. Untuk mengetahui pengaruh persepsi karyawan terhadap penerapan *assessment centre*.
- b. Untuk mengetahui pengembangan karier PT. Coca-Cola Amatil Indonesia *Southern Sulawesi Operation*.
- c. Untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap penerapan *assessment centre* dan implikasinya terhadap pengembangan karier.

Manfaat Penelitian :

- a. Perusahaan : hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam memecahkan berbagai masalah terutama yang berkaitan dengan penerapan metode *assessment centre* dan implikasinya terhadap pengembangan karier karyawan.
- b. Penulis : sebagai bahan pembelajaran untuk lebih memahami metode *assessment centre* dan implikasinya terhadap pengembangan karier karyawan pada PT. Coca-Cola Amatil Indonesia *Southern Sulawesi Operation* .
- c. Pembaca : diharapkan penulisan ini dapat dijadikan sebagai bahan bacaan dan masukan untuk penelitian selanjutnya.

1.4 Sistematika Penulisan

BABI Pendahuluan, menguraikan pentingnya Sumber Daya Manusia di dalam sebuah perusahaan dan latar belakang pentingnya melakukan penelitian mengenai melihat bagaimana pentingnya *assessment centre* yang merupakan salah satu metode penilaian kinerja, masalah-masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja, bagaimana penggunaan *assessment centre* terhadap pengembangan karier PT. Coca-Cola Amatil Indonesia *Southern Sulawesi Operation* . Selain itu, bab ini juga mengangkat masalah penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BABII Tinjauan pustaka, menguraikan mengenai penelitian yang sebelumnya telah dilakukan terkait *assessment centre* dan pengembangan karier, dan juga menguraikan tentang teori yang

terkait dengan penelitian ini, meliputi pengembangan karier, *assessment centre*, persepsi, serta pengertian persepsi terhadap pengembangan karier, selain itu juga berisi kerangka teori, dan hipotesis penelitian.

BABIII Metodologi Penelitian, menguraikan mengenai identifikasi variable, definisi variabel operasional, subjek penelitian dan teknik sampling, prosedur pengumpulan data, proses penelitian, dan teknik analisis data.

BABIV Gambaran Perusahaan, menguraikan tentang gambaran singkat objek yang akan diteliti, yaitu PT. Coca-Cola Amatil Indonesia *Southern Sulawesi Operation* . Bagaimana latar belakang berdirinya, visi dan misi, melihat struktur organisasi yang ada disertai jumlah karyawan perusahaan, tujuan dan manfaat dari penerapan *assessment centre*, mulai dari proses, prosedur, metode, aspek dasar penilaian *assessor*, hingga tim khusus (*assessor*) perusahaan yang menilai. Dari gambaran ini, maka yang akan diteliti lebih mendalam adalah bagaimana implikasinya terhadap pengembangan karier karyawan PT. Coca-Cola Amatil Indonesia *Southern Sulawesi Operation* .

BABV Pembahasan, menguraikan tentang hasil temuan di lapangan yang berupa hasil persepsi karyawan terhadap penerapan *assessment centre*, pengembangan karier karyawan, serta hasil implikasi dari penerapan *assessment centre* terhadap pengembangan karier

karyawan PT. Coca-Cola Amatil Indonesia *Southern Sulawesi Operation* .

BABVI Penutup, menguraikan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan juga memberikan saran berdasarkan apa hasil penelitian untuk menunjang pengembangan karier karyawan kedepannya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian lain yang mengangkat topik mengenai *assessment centre* dilakukan oleh Marlisa pada Tahun 2006 (Anggra,2008:12) di dalam skripsinya dengan judul penelitian “Proses Penyelenggaraan *Assessment Centre* sebagai Salah Satu Syarat Dalam Seleksi dan Promosi Calon Pejabat Eselon II di Departemen Kehutanan”. Kegiatan *assessment centre* tersebut dilakukan oleh Departemen Kehutanan untuk mendukung kegiatan seleksi dan promosi calon pejabat eselon II. Adapun tujuan penelitian dilakukan adalah pertama, untuk mengetahui dan menggambarkan proses penyelenggaraan *personal assessment centre* sebagai salah satu syarat dalam seleksi dan promosi calon pejabat eselon II di Departemen Kehutanan. Kedua, untuk mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam proses penyelenggaraan *personal assessment centre* dalam kegiatan seleksi dan promosi calon pejabat eselon II di Departemen Kehutanan. Kesimpulan yang dipaparkan dalam penelitian tersebut adalah adanya kendala yang muncul dalam proses penyelenggaraan *personal assessment centre* di Departemen Kehutanan. Adapun kendala yang dihadapi adalah belum sepenuhnya dukungan pegawai terhadap pelaksanaan *assessment centre*. Belum sepenuhnya dukungan ini disebabkan karena kondisi pegawai Departemen Kehutanan yang belum memiliki kesamaan persepsi terhadap pengembangan karier melalui metode *assessment centre*. Selain itu, juga ada

kendala lain yang berkaitan dengan database pegawai atau Sistem Informasi dan Manajemen Kepegawaian (SIMPEG).

Hal sama dilakukan oleh Duva Puspa Anggra (2008:95) dari Universitas Indonesia pada tahun 2008 mengenai *assessment centre*, penelitian yang dilakukan berjudul “Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Centre* Dalam Pengangkatan Kakanwil Di Lingkungan BKKBN.” Dalam penelitiannya, penulis menjelaskan bahwa pengangkatan jabatan Kakanwil di lingkungan BKKBN telah dilaksanakan dengan menerapkan standar kompetensi melalui *assessment centre* yang dilaksanakan bekerjasama dengan Badan Kepegawaian Negara (BKN). Dan dari hasil analisis SWOT yang dilakukan penulis, disimpulkan bahwa Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Centre* Dalam Pengangkatan Kakanwil Di Lingkungan BKKBN, mempunyai kemungkinan yang lebih besar untuk dilaksanakan dan dikembangkan di Lingkungan BKKBN. Hal ini dikarenakan Penerapan Standar Kompetensi Melalui *Assessment Centre* Di Dalam Pengangkatan Kakanwil BKKBN mempunyai kekuatan yang lebih besar untuk menghadapi ancaman-ancaman yang mungkin timbul maupun dalam mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada di lingkungan kerja BKKBN.

Penelitian yang berbeda dilakukan oleh Novita Maulida (2010:93) dari Institute Pertanian Bogor pada tahun 2010 dengan judul “Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan Karyawan PT. X Bogor”. Hasil dari penelitian tersebut menyimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan karyawan, secara berturut-turut dari yang paling besar pengaruhnya adalah pihak-pihak yang menilai, proses penilaian prestasi

kerja dan pemanfaatan hasil penilaian. Peningkatan efektivitas promosi jabatan dapat diharapkan dari penilaian prestasi kerja yang baik secara berturut-turut yaitu prosedur promosi jabatan, syarat promosi jabatan, asas promosi jabatan, tujuan promosi dan dasar promosi jabatan.

Penelitian mengenai pengembangan karier telah dilakukan oleh Hendra dan Rahmawati (2006:12) pada tahun 2006 dengan judul “Hubungan Faktor-faktor Penilaian Prestasi Kerja dengan Pengembangan Karier Pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemkab Bogor”. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa hubungan faktor-faktor penilaian prestasi kerja dengan pengembangan karier pada dinas kebudayaan dan pariwisata Pemkab Bogor, ternyata faktor tanggung jawab dan kualitas kerja memiliki hubungan yang sangat kuat dengan pengembangan karier pegawai. Sedangkan faktor yang memiliki hubungan sangat rendah adalah faktor kehadiran.

Penelitian lainnya yang menjelaskan hubungan persepsi dan pengembangan karier dilakukan oleh Eka Danta Jaya (2003:14) dari Fakultas Psikologi Universitas Sumatera Utara dengan judul “Hubungan Persepsi terhadap Program Pengembangan Karier dengan Kompetisi Kerja”. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa Persepsi yang positif dari karyawan bahwa karier yang ada di tempat ia bekerja (transparan dan dimungkinkan untuk dicapai oleh dirinya) sedikit banyak menimbulkan dorongan dari dirinya untuk berprestasi dengan mengungguli orang lain. Sehingga timbul iklim kompetisi yang sehat. Bagi perusahaan sendiri, mereka akan semakin berkembang dan semakin siap menghadapi kompetisi di era globalisasi serta sedikit demi sedikit menghindari praktek proteksi dan subsidi.

2.2 Kerangka Teori

Jika berbicara mengenai penilaian kinerja, tentunya yang ada di benak kita pertama kalinya adalah karyawan. Karena karyawan merupakan unsur utama dalam penilaian kinerja. Dan untuk menilai kinerja karyawan, akan banyak metode yang digunakan oleh perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan mengarahkan karyawannya ke arah mana, baik promosi, pengangkatan karyawan tetap ataupun pemutusan hubungan kerja. *Assessment Centre* merupakan salah satu metode penilaian yang digunakan oleh beberapa perusahaan. Ketika karyawan memiliki kesamaan terhadap penerapan *assessment centre*, tentunya akan berimplikasi terhadap pengembangan karier karyawan.

Untuk lebih jelasnya, akan dikemukakan teori-teori yang berhubungan dengan judul penelitian. Teori-teori ini meliputi: pengembangan karier, *assessment centre* dan persepsi karyawan.

2.2.1 Pengembangan Karier

2.2.1.1 Pengertian Pengembangan Karier

Menurut Veithzal Rivai, *et.all.* (2009:274) pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Sedangkan menurut Martoyo (1992:70) menjelaskan bahwa pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan organisasi yang bersangkutan. Menurut Fubrin (Anwar Prabu,2001:77) mendefinisikan pengembangan karier adalah aktifitas kepegawaian yang

membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Menurut Sondang P. Siagian (2006:203) mengemukakan bahwa pengembangan karier yaitu setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu ke arah yang positif dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran, pengetahuan dan kemampuan kerja yang efektif serta menunjang peningkatan karir karyawan. Hal ini diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, status, kekuasaan dan ganjaran. Adapun dinamika perkembangannya bisa dalam bentuk gerakan ke atas, menyilang menyamping maupun tugas-tugas khusus dalam struktur kerja perusahaan.

2.2.1.2 Tujuan Pengembangan Karier

Tujuan karir adalah posisi dimasa mendatang yang ingin dicapai oleh individu dalam pekerjaannya. Tujuan pengembangan karier yang dikemukakan oleh Fubrin (Anwar Prabu,2001:77) :

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Pengembangan karier membantu dalam pencapaian tujuan individu dan tujuan perusahaan. Apabila seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang

lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai

Perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka

Pengembangan karier membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan

Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

e. Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan

Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

g. Mengurangi *turn over* dan biaya kepegawaian

Pengembangan karier dapat menjadikan *turn over* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian lebih efektif.

h. Mengurangi keusangan potensi dan manajerial

Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai

Pengembangan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja pegawai.

- j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang

Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

2.1.1.3 Faktor-faktor Pengembangan Karier

Menurut Sondang P. Siagian (2006:215) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier seorang pegawai yaitu:

- a. Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang di percayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk di usulkan oleh atasannya agar di pertimbangkan untuk di promosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

- b. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.

- c. Dukungan oleh atasan

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan

yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

d. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

2.2.2 *Assessment Centre*

2.2.2.1 Pengertian *Assessment Centre*

Assessment Centre bukanlah sebutan untuk suatu tempat – kompleks bangunan, gedung ataupun ruangan besar di dalam gedung – yang menjadi pusat aktivitas-aktivitas *assessment centre* sebagaimana bayangan yang cenderung timbul di dalam pikiran yang baru mengenal istilah ini. Kendati mungkin beberapa organisasi besar memang mempunyai tempat atau ruangan tertentu dengan berbagai perlengkapan yang khusus digunakan untuk aktivitas-aktivitas *assessment centre*, bukan itu yang digunakan dalam penulisan ini. Istilah *assessment centre* digunakan untuk menyebut sebuah proses, prosedur, atau metode pendekatan untuk menilai dan mengukur kompetensi orang.

Gary Dessler (Khawarita Siregar, 2004:4) menyatakan bahwa :

“*Assessment Centre* adalah kegiatan dua sampai tiga hari dimana sekitar dua belas calon pimpinan melaksanakan tugas – tugas manajemen realitas (seperti melakukan penyajian) di bawah pengamatan penilai ahli , tiap calon yang berpotensi sebagai pimpinan dinilai. Pusat itu sendiri mungkin hanya berupa sebuah ruang pertemuan, tetapi sering diadakan dalam ruang khusus yang dibatasi kaca satu arah untuk memudahkan penilaian, melakukan pengamatan, tanpa terlihat oleh peserta”.

Ganesh Shermon (2004:146) menjelaskan bahwa *Assessment Centre* adalah metode untuk mengukur kompetensi dalam menerapkan rencana pekerjaannya. Namun hal tersebut harus didukung oleh kebijakan sumber daya manusia yang efektif dalam rangka untuk memperoleh hubungan yang benar antara kebijakan dalam praktek dalam hal penilaian orang tentang kemampuan mereka dan unsur-unsur mereka dan konteks organisasi. Sedangkan menurut buku pegangan 'Industrial and Organizational Psychology' (Psikologi Industri dan Organisasi) yang diedisi oleh Dunnette (Khawarita Siregar, 2004:5), istilah *Assessment Center* berarti serangkaian aktivitas yang distandarisasi dari suatu kelompok yang memberikan dasar untuk menilai atau memprediksi tingkah laku individu yang dikenal atau dipercaya memiliki relevansi dengan pekerjaan yang dilaksanakan dalam kerangka organisasi.

R. Dennis Middlemist, Michael A. Hitt, Charles R. Greer (Khawarita Siregar, 2004:4) menyatakan bahwa :

Sebuah proses seleksi telah berevolusi dengan mengkombinasikan banyak perangkat seleksi lain seperti wawancara, prosedur pengujian yang bervariasi dan latihan – latihan yang dikembangkan untuk situasi tertentu yang mensimulasikan aspek – aspek tertentu dari pekerjaan. Proses penilaian yang dikombinasikan ini disebut sebagai “assessment centre” disebut sebagai centre/pusat karena prosedur penilaian ini telah sering dilakukan dengan periode satu hari hingga satu minggu pada lokasi – lokasi yang jauh dari tempat kerja atau assessment centre merupakan suatu proses dimana pesertanya berpartisipasi dalam latihan keahlian dan mempergunakan keahlian mereka untuk melaksanakan aktivitas tertentu yang dinilai.

Menurut Fredy Joko dalam artikelnya yang berjudul “Management *Assessment Centre* BPKP” menjelaskan bahwa :

Assessment Centre diartikan sebagai proses sistematis untuk menilai keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dianggap

kritikal bagi keberhasilan kinerja yang unggul. *Assessment Centre*, sebagai metodologi, merupakan evaluasi terstandar mengenai perilaku individu dengan menggunakan beragam simulasi dan instrumen tes perilaku. Melalui beragam materi tes, instrumen evaluasi kepribadian dan wawancara, para asesor yang terlatih.

Syaiful F. Prihadi (2004:4) mendefinisikan *assessment centre* sebagai suatu proses penilaian (evaluation) atau rating yang canggih dan didesain secara khusus untuk meminimalkan kemungkinan timbulnya penyimpangan (bias) sehingga para peserta dalam proses ini memperoleh kesempatan setara yang seluas-luasnya untuk mengungkapkan potensi maupun kompetensinya dalam seperangkat metode *assessment centre* atau evaluasi yang terstandardisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa *assessment centre* merupakan suatu metode atau proses dalam menilai (evaluasi) kemampuan individu yang dimana didasarkan pada kebijakan sumber daya manusia, yang dilakukan secara bertahap dan menggunakan beragam simulasi dan instrument perilaku.

Penilaian kompetensi sebagian besar dilakukan berdasarkan kinerja para peserta dalam simulasi-simulasi *assessment centre* yang didesain secara khusus. Para peserta dalam proses *assessment centre* diuji dengan tes-tes kinerja yang mempresentasikan konteks jabatan dan bahkan mencerminkan *content* jabatan.

2.2.2.2 *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 Syaiful F. Prihadi (2004:4).

Beberapa karakteristik utama *assessment centre*:

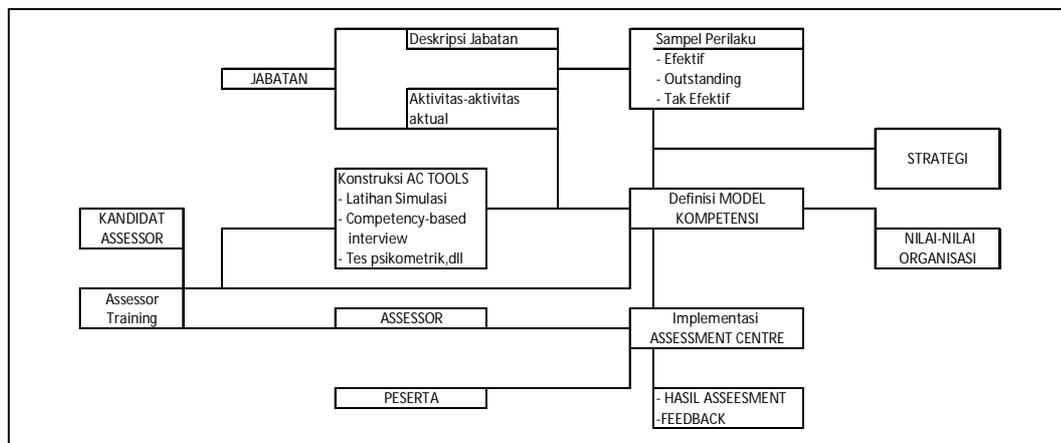
- a. Menggunakan kombinasi beberapa jenis teknik dan metode *assessment*.
- b. *Assessment* dilakukan berdasarkan suatu acuan tertentu yang bersifat multikriteria.
- c. Keterlibatan sekaligus sejumlah *assessor* dalam sebuah proses *assessment*, tujuannya untuk mengoptimalkan derajat objektivitas penilaian serta menekan bias. *Assessor* lazimnya adalah seorang spesialis profesional atau *line manager*, dan lebih baik lagi jika berprofesi sebagai psikolog.
- d. Kesertaan sejumlah *assessor* sekaligus di dalam sebuah proses *assessment*.
- e. 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*.

2.2.2.3 Konsep Dasar dan Proses *Assessment Centre*

Proses *assessment centre* menurut Syaiful F. Prihadi (2004:7) 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.

Gambar 2.1 Proses Konstruksi Program *Assessment Centre*



Sumber: Syaiful F. Prihadi (2004:8)

Tahapan proses *assessment centre* tersebut terdiri dari:

- a. Melakukan analisis terhadap jabatan target untuk menentukan berbagai dimensi kompetensi yang diperlukan.
- b. 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.
- c. 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*.
 - d. Pembentukan tim manajemen proyek dan pengelolaan program.
 - e. 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.
 - f. 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.
 - g. 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.

2.2.2.4 Tujuan dan Manfaat *Assessment Centre*

Metode *assessment centre* memberikan kontribusi tak ternilai dalam membantu para manajer lini dan manajer sumber daya manusia membuat keputusan mengenai seleksi dan penempatan, perencanaan suksesi, dan training dan development. Tujuan dari metode ini menurut Veithzal Rivai, *et.all.* (2009:578), yaitu:

- a. Mengidentifikasi orang yang cocok bagi suatu jenis dan tingkat pekerjaan;
- b. Menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dan
- c. Untuk mengidentifikasi orang yang akan dipromosikan pada jabatan tertentu.

Assessment Center yang merupakan suatu metodologi untuk menilai atau mengevaluasi perilaku pegawai dalam pekerjaan sehingga hasil dari proses *Assessment Center* dapat digunakan dalam strategi pengembangan SDM suatu organisasi. Fredy Joko dalam artikelnya yang berjudul “*Management Assessment Centre BPKP*” menjelaskan bahwa manfaat yang dapat digunakan dari hasil *Assessment Center* antara lain:

- a. Memperoleh kriteria yang jelas untuk suatu jabatan tertentu
- b. Mengidentifikasi kader-kader pemimpin melalui suatu metode yang memiliki akurasi dan obyektifitas yang dapat diandalkan
- c. Menghasilkan strategi dan tindakan pengembangan yang spesifik dan terencana bagi pegawai

d. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan managerial pegawai.

Manfaat yang diperoleh dari *Assessment Center* tersebut dapat dipergunakan oleh pimpinan organisasi sebagai salah satu sarana/alat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan SDM seperti rekrutmen, promosi, mutasi dan pengembangan karir pegawai.

2.2.3 Persepsi

2.2.3.1 Pengertian Persepsi

Suharnan (2005) mendefinisikan persepsi sebagai suatu proses penginterpretasian atau pengartian informasi yang diperoleh dari sistem alat indera manusia. Sarwono (2010:85) mengemukakan bahwa persepsi dimulai dari sensasi, sensasi adalah stimulan dari dunia luar yang dibawa ke dalam sistem saraf. Kemunculan penambahan informasi yang merupakan wujud interpretasi menjadikan sensasi yang diawal hanya fisik bertambah informasi yang berupa perbandingan dari informasi terdahulu. Objek-objek yang diamati muncul sebagai wujud (*figure*), sedangkan hal-hal lain adalah latar (*ground*). Sobur (2003:446) mengungkapkan bahwa persepsi merupakan bagian dari keseluruhan proses yang menghasilkan tanggapan setelah rangsangan ditetapkan. Subproses psikologis yang lain adalah pengenalan, perasaan, dan penalaran, dimana pengenalan, perasaan, dan penalaran sangat berhubungan erat agar persepsi dapat tercipta. Shaleh (2004:110) mengemukakan bahwa persepsi merupakan pengungkapan tentang pengalaman mengenai suatu benda atau kejadian yang telah dialami oleh

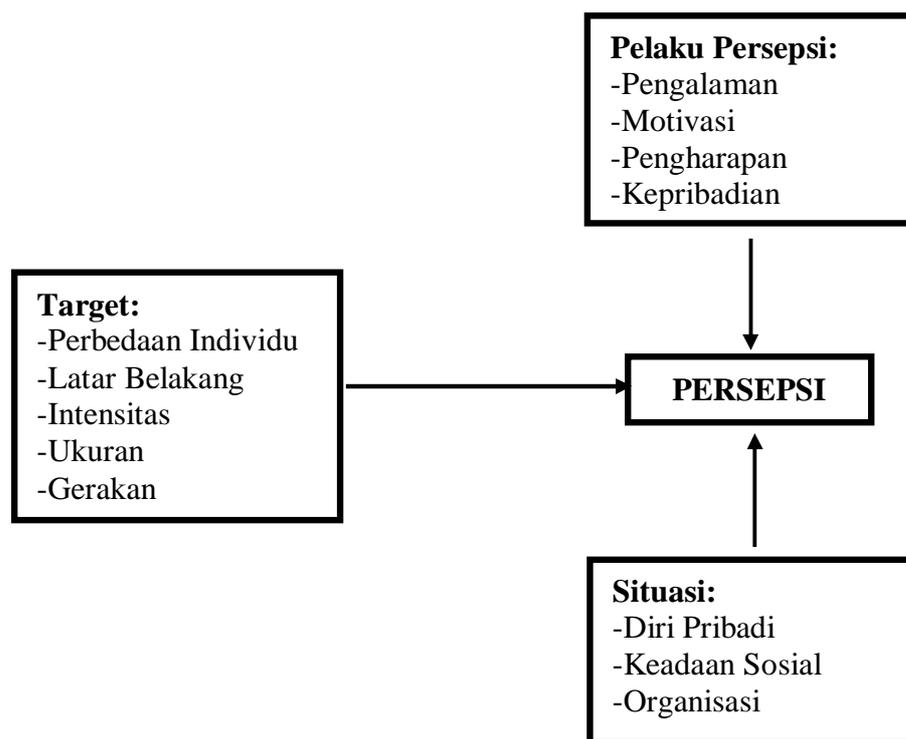
individu. Persepsi dianggap sebagai sebuah pengaruh atau kesan oleh benda yang hanya menggunakan pengamatan indra.

Jadi dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah proses hasil tanggapan yang telah dialami oleh individu melalui pengamatan indra yang kemudian individu memberikan makna kepada lingkungan sekitar.

2.2.3.2 Faktor-Faktor Persepsi

Robins (Simbolon,2008:55) menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam menafsirkan pesan-pesan indera menjadi suatu persepsi, yaitu:

Gambar 2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi



Sumber: Robins (Simbolon,2008:56)

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pelaku Persepsi

Bila individu memandang pada suatu target dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Hal tersebut berkaitan dengan masa lalu, keinginan/ motivasi, kepribadian, dan pengharapan serta sikap yang dapat mempengaruhi proses persepsi. Penafsiran yang dilakukan sangat dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik pribadi dari pelaku persepsi individual tersebut.

b. Target

Karakteristik-karakteristik dalam target yang akan diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Waktu adalah di mana suatu obyek atau peristiwa seseorang dilihat dapat mempengaruhi perhatian, seperti lokasi, cahaya dan panas. Berkaitan dengan karakteristik dari persepsi seseorang, tujuan maupun peristiwa yang mencakup perbedaan individu, intensitas seseorang, pemisahan latar belakang individu, ukuran, gerakan dan sebagainya yang merupakan sesuatu yang penting dalam persepsi.

c. Situasi

Unsur-unsur dalam lingkungan sekitar mempengaruhi persepsi seseorang berkaitan dengan keseimbangan jasmaniah/ diri pribadi, sosial dan organisasi. Karena target tidak dipandang dalam keadaan terpencil, hubungan suatu target dengan latar belakangnya mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan seseorang untuk mengelompokkan benda-benda yang berdekatan dan mirip.

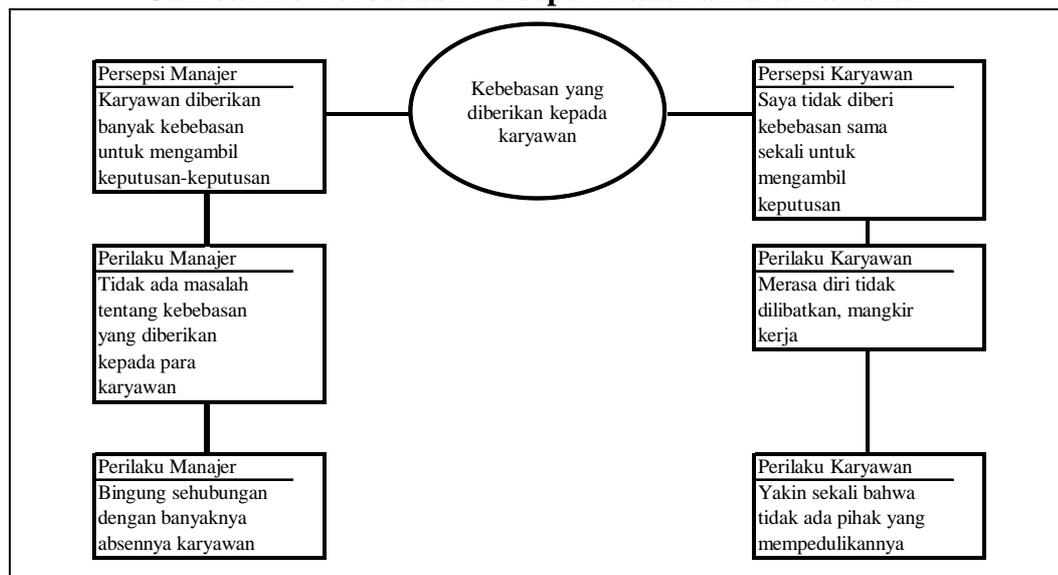
2.2.3.3 Persepsi Orang : Membuat Penilaian Mengenai Orang Lain

Persepsi seseorang terhadap orang lain Stephen P. Robbins (2006:1) berbeda dengan persepsi seseorang terhadap benda mati seperti meja, mesin atau bangunan, karena seseorang perlu menyimpulkan tindakan orang lain. Akibatnya adalah ketika seseorang mengobservasi orang lain, seseorang berusaha untuk mengembangkan penjelasan-penjelasan tentang mengapa mereka melakukan sesuatu dengan cara-cara tertentu. Persepsi dan pendapat seseorang tentang tindakan orang lain, oleh karenanya, akan dipengaruhi secara signifikan oleh asumsi-asumsi yang seseorang buat tentang keadaan internal orang lain.

2.2.4 Hubungan Persepsi terhadap *Assessment Centre*

Persepsi atasan dengan bawahan tidak selalu sama, hal ini diterangkan oleh seorang pakar manajemen yang bernama Rensis Likert (Yudiwinanto,2008:32) pernah meneliti persepsi pihak atasan dan pihak bawahan. Gambar berikut merupakan hasil penelitiannya:

Gambar 2.3 Perbedaan Persepsi Atasan antara Bawahan



Sumber: Yudiwinanto (2008:33)

Terlihat adanya perbedaan-perbedaan yang cukup besar dalam persepsi kedua kelompok (para manajer dan para karyawan). Kelompok atasan dan bawahan menganggap bahwa tipe penghargaan yang diberikan berada pada tingkatan yang berbeda. Pihak bawahan dalam kebanyakan kasus melaporkan bahwa para supervisor mereka kurang memberikan perhatian kepada mereka dan bahwa imbalan-imbalan yang diberikan agak langka. Di lain pihak para supervisor beranggapan bahwa mereka sudah memberikan varietas luas imbalan-imbalan untuk kerja yang dinilai baik. Studi yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat adanya perbedaan yang cukup besar antara persepsi para atasan dengan persepsi para bawahan.

Assessment Centre merupakan salah satu metode penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Proses desain *assessment centre* sangat kompleks, pelaksanaannya pun banyak menyita waktu dan menelan sumber cukup besar. Pendekatan *assessment centre* dipandang sebagai strategis yang tepat guna yang dimana taraf pemikiran di kalangan manajemen mengenai permasalahan sumber daya manusia sudah cukup canggih. Untuk implementasi yang berhasil, pendekatan ini harus dipandang berharga dan valid terutama oleh manajer senior. Mereka pada waktunya harus meluangkan waktu untuk berkontribusi pada proses identifikasi kompetensi dan melepas para staff mereka dari tugas-tugas rutin untuk berpartisipasi dalam proses desain latihan-latihan simulasi yang hendak dipergunakan, untuk mengikuti pelatihan dan mungkin untuk bertindak sebagai *assessor*, dan sebagainya,

Di samping itu, jika *assessment centre* ditujukan untuk orang-orang internal, mereka harus membebaskan para peserta selama beberapa hari dari tugas-tugas rutin untuk mengikuti proses *assessment*. Sebelum pemikiran manajemen mencapai taraf kecanggihan tertentu, manfaat dan kelebihan *assessment centre* dibandingkan dengan metode-metode lainnya tidak akan dapat diapresiasi sepenuhnya. Biaya langsung yang diperlukan untuk *assessment centre* akan terlihat lebih berat dan lebih berpengaruh daripada manfaat yang belum cukup jelas dan belum sepenuhnya disadari.

Hubungan dari persepsi karyawan terhadap *assessment centre* sangatlah berpengaruh, dimana segala sesuatu yang dipersepsikan oleh karyawan akan mempengaruhi proses pelaksanaan *assessment centre*, baik dari pencarian karyawan untuk diusulkan hingga penetapan karyawan yang dapat diusulkan. Hal ini terjadi karena ketika persepsi karyawan tidak sesuai dengan metode *assessment centre* yang diadakan perusahaan, maka akan banyak kendala yang dihadapi mulai dari kurangnya pemahaman karyawan terhadap proses penilaian yang dilakukan hingga tes yang akan dilakukan nantinya. Ketika hal tersebut terjadi tentunya karyawan kurang siap dan metode *assessment centre* tidak berjalan dengan lancar.

2.2.5 Hubungan Persepsi terhadap Pengembangan Karier

Menurut Eka (2003:10) efektivitas pengembangan karier karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh dua hal. Pertama, adalah pandangan karyawan yang dipengaruhi oleh interaksi antara nilai-nilai, harapan, dan kebutuhan karyawan yang dibentuk melalui pengalaman sosialisasi dengan teman, keluarga, dan sekolah, dengan pengalaman kerja karyawan dalam

perusahaan melalui bermacam-macam peralihan dan pengembangan yang dialami karyawan dalam perusahaan. Interaksi ini akan membentuk semacam unsur pengukuran subyektif dalam diri karyawan yang nantinya akan digunakan sebagai dasar penilaian terhadap segala sesuatu yang ada di luar dirinya. Kedua, adalah pandangan bahwa perusahaan sebagai wadah formal yang memberi pekerjaan kepada karyawan yang berkarier dalam perusahaan. Program pengembangan karier yang dilaksanakan perusahaan adalah salah satu perwujudan pengakuan dan penghargaan perusahaan terhadap keberadaan karyawan sebagai individu yang mempunyai kebutuhan akan aktualisasi diri. Melalui pengembangan karier tersebut diharapkan dapat meningkatkan kesadaran, kemampuan, dan ketrampilan karyawan dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan dan tugas-tugas perusahaan yang dibebankan kepadanya. Menurut Glueck (Eka,2003:11) mengatakan bahwa pengembangan karier yang paling efektif adalah tumbuh dari tautan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan perusahaan. Dari konsep persepsi dan kosep pengembangan karier dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap pengembangan karier adalah suatu proses kognitif dan afektif karyawan untuk melakukan pemilihan, pengaturan, dan pemahaman serta penginterpretasian terhadap rangsang-rangsang inderawi mengenai gambaran pengembangan karir karyawan secara utuh dalam organisasi.

2.3 Kerangka Berpikir

Gambar 2.4 Kerangka Pikir



Berdasarkan bagan tersebut, dapat dilihat bahwa variabel *independent* yang disimbolkan sebagai X dan variabel *dependent* disimbolkan sebagai Y menjelaskan keterkaitan antara variabel *independent* dan *dependent*. Dimana peneliti ingin melihat implikasi penerapan *assessment centre* terhadap pengembangan karier karyawan. Hal tersebut berdasar dari penelitian terdahulu (Anggra,2008:12) yang menjelaskan bahwa kendala yang dihadapi adalah belum sepenuhnya dukungan pegawai terhadap penerapan *assessment centre*. Belum sepenuhnya dukungan ini disebabkan karena kondisi pegawai Departemen Kehutanan yang belum memiliki kesamaan persepsi terhadap pengembangan karir melalui metode *assessment centre*.

2.4 Hipotesis

Assessment Centre merupakan suatu metode yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengukur kompetensi karyawan. Namun, seiring perkembangan *assessment centre* dalam penerapannya dipandang bersifat subjektif. Hal tersebut terjadi karena ukuran objektifnya sendiri sulit. Akan tetapi, di dalam metode *assessment centre* ada semacam rangkaian tes untuk meminimalkan subjektivitas itu, bila perusahaan berencana menyeleksi, mempromosikan, memutasi, menempatkan, dan melatih seseorang untuk jabatan tertentu.

Tapi pada kenyataannya, permasalahan juga tidak luput dari pelaksanaan metode *assessment centre* ini, yaitu kurangnya pemahaman karyawan terhadap metode ini sehingga belum ada kesamaan persepsi antar pegawai khususnya dalam hal pengembangan karier. Karena pandangan seseorang akan dapat mempengaruhi pelaksanaan metode ini, baik atau buruk proses yang dilakukan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penulis merumuskan hipotesis bahwa **“persepsi karyawan terhadap penerapan *assessment centre* berimplikasi terhadap pengembangan karier”**.