



PENGARUH *ASSESSMENT CENTER* TERHADAP KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI KEMENTERIAN PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA

Fahmi Kamal, Edi Risnandar, Putri Sarirati, Nanda Amalia Amir
Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Mitra Bangsa
E-Mail: putrisarirati@umiba.ac.id

Abstract

This study aims to determine the effect of assessment centers on improving the quality of human resources in the Indonesian Ministry of Defense. The background of this research is based on the importance of an objective, structured, and competency-based assessment system in developing professional and high-performing employees. This study used quantitative methods with an associative approach. Data collection was conducted by distributing questionnaires to employees within the Indonesian Ministry of Defense who had participated in the Assessment Center process. The data obtained were analyzed using simple linear regression with the help of SPSS version 31.0. The results indicate that the Assessment Center has a positive and significant effect on the quality of human resources. This is evidenced by the t-test significance value, which is less than 0.05, and the coefficient of determination (R^2), which indicates the quality of human resources. Therefore, the implementation of Assessment Centers can be an effective strategy for improving employee competence, performance, and professionalism.

Based on these results, it is recommended that the Ministry of Defense continue to develop and optimize the use of the Assessment Center as a tool for continuous employee evaluation and development.

Keywords: *Assessment Center, Human Resource Quality, Employee Development, Ministry of Defense*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Assessment Center terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia di Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya sistem penilaian yang objektif, terstruktur, dan berbasis kompetensi dalam mengembangkan pegawai yang profesional dan berkinerja tinggi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai di lingkungan Kementerian Pertahanan Republik Indonesia yang telah mengikuti proses Assessment Center. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan regresi linear sederhana dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 31.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Assessment Center berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas sumber daya manusia. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji t yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai koefisien determinasi (R^2) yang

menunjukkan besarnya kontribusi Assessment Center terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dengan demikian, penerapan Assessment Center dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kompetensi, kinerja, dan profesionalisme pegawai. Berdasarkan hasil tersebut, disarankan agar Kementerian Pertahanan Republik Indonesia terus mengembangkan dan mengoptimalkan pemanfaatan Assessment Center sebagai alat evaluasi dan pengembangan pegawai secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Assessment Center, Kualitas Sumber Daya Manusia, Pengembangan Pegawai, Kementerian Pertahanan.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang ditandai dengan perubahan lingkungan strategis yang dinamis dan ketidakpastian yang tinggi, kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi pilar utama dalam menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi. Hal ini berlaku universal, tidak terkecuali pada organisasi militer dan pertahanan, seperti Kementerian Pertahanan Republik Indonesia (Kemhan RI). Sebagai lembaga pemerintah yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan pertahanan negara, Kemhan RI memiliki peran krusial dalam menjaga kedaulatan, keutuhan wilayah, dan keselamatan bangsa (Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara). Untuk menjalankan tugas tersebut, Kemhan RI tidak hanya mengandalkan Alutsista (Alat Utama Sistem Senjata) yang modern, tetapi yang lebih fundamental adalah ketersediaan SDM, baik militer maupun pegawai negeri sipil, yang memiliki kompetensi, profesionalisme, dan integritas yang tinggi. Kualitas SDM yang adaptif, inovatif, dan berkinerja unggul menjadi kebutuhan mutlak agar Kemhan RI mampu menjawab berbagai tantangan pertahanan yang semakin kompleks, mulai dari ancaman militer tradisional hingga ancaman non-militer yang semakin beragam.

Namun, pada kenyataannya, upaya untuk membangun SDM yang berkualitas seringkali dihadapkan pada berbagai kendala dalam sistem pengelolaan SDM, terutama dalam proses seleksi dan pengembangan yang merupakan gerbang utama bagi peningkatan kualitas tersebut (Blair et al., 2017). Tantangan tersebut semakin kompleks dengan adanya potensi bias, ketidakefektifan biaya, dan kesenjangan kompetensi yang belum sepenuhnya teratasi dalam metode konvensional (Coulton & Feild, 1995). Metode-metode tradisional, yang seringkali hanya mengandalkan tes tertulis dan wawancara sederhana, memiliki keterbatasan signifikan dalam mengukur kompetensi yang bersifat kompleks, seperti kepemimpinan, kemampuan analisis strategik, dan keterampilan interpersonal, yang sangat dibutuhkan pada level posisi strategik (Goodstein & Lanyon, 1999). Berbagai studi menunjukkan adanya masalah

substansial terkait validitas kriteria dan dampak hukum akibat bias dalam metode seleksi yang tidak objektif (John Bernardin et al., 2012). Terlebih, terdapat kecenderungan bahwa para praktisi SDM di berbagai organisasi besar belum memiliki pengetahuan dan keyakinan yang seragam mengenai teknik asesmen dan tes psikometrik yang paling efektif, yang pada akhirnya berdampak pada keputusan-keputusan pengelolaan SDM (Furnham, 2008). Tanpa upaya serius untuk mengatasi keterbatasan ini, Kemhan RI akan kesulitan untuk melakukan identifikasi dan pengembangan bakat, sehingga tujuan untuk memiliki "SDM Pertahanan yang Unggul" (Kemhan RI, 2020) akan sulit tercapai, yang pada gilirannya dapat mengancam kesiapan dan responsivitas pertahanan negara.

Menyadari urgensi dari tantangan tersebut, Kemhan RI telah mulai menerapkan dan berupaya mengintegrasikan metode Assessment Center (AC) sebagai bagian dari strategi transformasi dan peningkatan kualitas SDM-nya. Kebijakan ini selaras dengan tren global yang menunjukkan bahwa Assessment Center, yang ditandai dengan penggunaan berbagai simulasi kerja, observasi perilaku oleh penilai terlatih, dan metode asesmen multifaset lainnya, merupakan salah satu teknik yang memiliki validitas kriteria dan utilitarian terbaik dalam memprediksi kinerja dan potensi manajemen (Hermelin et al., 2007; Robertson & Smith, 2001). Berbeda dengan tes konvensional yang cenderung "nontransparan," Assessment Center memberikan kesempatan yang lebih adil dan transparan bagi kandidat untuk menunjukkan kemampuan mereka yang sebenarnya melalui berbagai perilaku yang relevan dengan pekerjaan (Ingold et al., 2016). Selain itu, *Assessment Center* tidak hanya efektif untuk tujuan seleksi, tetapi juga untuk tujuan pengembangan melalui penyediaan umpan balik (*feedback*) yang konstruktif dan berkelanjutan, yang krusial untuk memfasilitasi pembelajaran dan pertumbuhan kompetensi SDM (Francis-Smythe & Smith, 1997; Hart & Thompson, 1979). Studi global juga menunjukkan bahwa integrasi teknik Assessment Center dapat memfasilitasi perubahan organisasional yang signifikan melalui peningkatan akurasi dalam identifikasi agen perubahan (Lehman et al., 2011).

Penelitian-penelitian sebelumnya, meskipun telah banyak menelaah tentang *Assessment Center*, masih menyisakan celah pengetahuan (*knowledge gap*) yang perlu diisi. Fokus penelitian yang ada sebagian besar masih terbatas pada isu-isu teknis, seperti validitas konstruk, validitas kriteria, dan validitas prediktif dari *Assessment Center* (Becker et al., 2011; Gibbons & Rupp, 2009; Melchers & Basch, 2022). Terdapat sedikit studi yang mengeksplorasi pengaruh *Assessment Center* secara holistik terhadap kualitas SDM, terutama dalam konteks organisasi pemerintahan dan pertahanan di Indonesia. Lebih khusus lagi, literatur saat ini belum secara komprehensif membahas bagaimana dinamika implementasi *Assessment Center*

di Kemhan RI, sebagai organisasi yang memiliki karakteristik unik dengan perpaduan budaya militer dan birokrasi sipil, berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi, profesionalisme, dan kinerja para SDM-nya (Coulton & Feild, 1995; Shakeri & Lievens, 2025). Celah inilah yang menjadi landasan dan justifikasi pentingnya penelitian ini.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan Pengaruh *Assessment Center* terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia di Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. Hipotesis penelitian yang diajukan adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan dari penerapan *Assessment Center* terhadap peningkatan kualitas SDM di Kemhan RI. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua kontribusi utama. Pertama, secara teoretis, penelitian ini akan memperkaya literatur manajemen SDM dengan menyediakan bukti empiris mengenai dampak holistik dari *Assessment Center* terhadap kualitas SDM dalam konteks organisasi pertahanan negara yang spesifik. Kedua, secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi strategis bagi pimpinan dan pengelola SDM di Kemhan RI untuk mengoptimalkan penggunaan *Assessment Center*, tidak hanya sebagai alat seleksi tetapi juga sebagai instrumen pengembangan karir dan bakat (Stage & Houghton, 2009), guna mendukung terwujudnya SDM Pertahanan yang unggul dan adaptif terhadap tantangan masa depan.

TINJAUAN LITERATUR

Konsep dan Validitas *Assessment Center*

Assessment Center (AC) secara luas didefinisikan sebagai metode penilaian perilaku terstandar yang menggunakan *multiple evaluator* dan *multiple simulasi* (*exercises*) untuk mengukur kompetensi, kemampuan, dan potensi seseorang dalam menangani pekerjaan tertentu, baik saat ini maupun di masa depan (Lievens et al., 2010; Shakeri & Lievens, 2025). Validitas *Assessment Center* sebagai prediktor kinerja pengawasan dan manajemen telah didukung oleh berbagai studi meta-analisis dan penelitian empiris selama beberapa decade (Buckett et al., 2017; Hermelin et al., 2007; Krause et al., 2006). Meskipun validitas kriteria dan utilitarian-nya tinggi, efektivitas AC dapat dipengaruhi oleh faktor teknis seperti transparansi kriteria penilaian (Ingold et al., 2016), konsistensi dimensi yang dinilai (Speer et al., 2014), penggunaan simulasi modern (Fluckinger et al., 2014), serta keahlian asesor (Wirz et al., 2013).

***Assessment Center* untuk Seleksi versus Pengembangan**

AC digunakan baik untuk tujuan seleksi (administratif) maupun pengembangan (Lehman et al., 2011; Thornton III & Krause, 2009) . AC untuk seleksi menekankan pada pengambilan keputusan administratif seperti pengisian posisi kunci, termasuk level eksekutif dan promosi (Appelbaum et al., 1989; Garavan, 2007). Sementara itu, *Developmental Assessment Center*

(DAC) bertujuan untuk menyediakan umpan balik (*feedback*) yang komprehensif setelah proses asesmen guna identifikasi kebutuhan pengembangan individu dan memfasilitasi pembelajaran (Engelbrecht & Fischer, 1995; Hart & Thompson, 1979; Stage & Houghton, 2009). Survei internasional menunjukkan variasi dalam desain, eksekusi, dan evaluasi AC tergantung pada tujuan utama penggunaannya (Spychalski et al., 1997; Thornton III & Krause, 2009).

Kualitas Sumber Daya Manusia dan Kompetensi Manajerial

Kualitas SDM mencakup kepemilikan kompetensi manajerial, kepemimpinan, adaptabilitas, dan integritas (Lee & Phan, 2000). Kompetensi ini sering dinilai menggunakan kerangka kompetensi yang spesifik dan valid (Lee & Phan, 2000). Studi mengenai kepribadian, kecerdasan emosional (Edelman & van Knippenberg, 2018), dan integritas semakin memperkaya pemahaman mengenai faktor-faktor yang berkontribusi pada efektivitas kepemimpinan dan kualitas SDM (Fine et al., 2016; John Bernardin et al., 2012). Validasi proses seleksi yang kompeten dan objektif terbukti meningkatkan keragaman dan mengurangi risiko bias (John Bernardin et al., 2012; Kirton & Healy, 2009).

Pengaruh *Assessment Center* terhadap Kualitas SDM

Penerapan *Assessment Center* di Kementerian Pertahanan, baik militer maupun PNS, secara teoretis memberikan pengaruh positif terhadap kualitas SDM melalui beberapa mekanisme (Dobson & Williams, 1989; Fine et al., 2016; Silvester & Dykes, 2007). Pertama, AC meningkatkan kualitas keputusan seleksi dan promosi (Hermelin et al., 2007; Robertson & Smith, 2001). Kedua, melalui DAC, pegawai menerima umpan balik komprehensif, memungkinkan identifikasi kebutuhan pengembangan yang tepat sasaran (Francis-Smythe & Smith, 1997). Ketiga, AC berkontribusi pada manajemen bakat dan sukses (Stage & Houghton, 2009) dengan mengidentifikasi potensi pemimpin masa depan. Keempat, metode AC yang transparan meningkatkan persepsi keadilan, keragaman (John Bernardin et al., 2012), dan keterikatan pegawai (Juniper et al., 2011).

Berdasarkan argumentasi teoritis dan temuan penelitian terdahulu, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: *Assessment Center* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas sumber daya manusia di Kementerian Pertahanan Republik Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal untuk menganalisis pengaruh *Assessment Center* terhadap kualitas sumber daya manusia di

Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. *Assessment Center* dipahami sebagai metode penilaian yang menggunakan berbagai teknik dan pengamatan untuk mengevaluasi kompetensi serta potensi individu (Campbell & Bray, 1993). Perkembangan penerapannya, termasuk pemanfaatan teknologi berbasis *Computer Assisted Test (CAT)*, menunjukkan bahwa *Assessment Center* dapat mendukung proses penilaian kompetensi secara lebih sistematis dan efisien.

Populasi penelitian ini terdiri atas 120 pegawai di lingkungan Kementerian Pertahanan Republik Indonesia yang telah mengikuti kegiatan *Assessment Center* dalam periode dua tahun terakhir. Kuesioner penelitian disebarkan secara daring dengan mempertimbangkan aksesibilitas responden. Penelitian ini melibatkan 92 responden yang ditentukan melalui teknik *purposive sampling* berdasarkan karakteristik tertentu sesuai dengan tujuan penelitian, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1. Kriteria Responden

Kriteria	Deskripsi	Total	Presentase
Jenis Kelamin	Laki laki	68	73,91%
	Perempuan	24	26,09%
Usia	35-40 tahun	14	15,22 %
	41-45 tahun	25	27.1 %
	46-50 tahun	26	28,26 %
	51-55 tahun	22	23,91 %
	>55 tahun	5	5,43 %
Pendidikan terakhir	SMA/SMK	1	1,09 %
	S1	37	40,22 %
	S2	50	54,35 %
	S3	4	4,35 %
Level Jabatan	Pelaksana	20	21,74 %
	Eslon IV/Setingkat	25	27,17 %
	Eslon III/Setingkat	47	51,09 %

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu analisis deskriptif, uji kualitas instrumen, dan pengujian hipotesis. Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum

mengenai karakteristik data penelitian, sedangkan uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur variabel secara tepat dan konsisten.

Hasil Uji Korelasi Pearson atau Uji Hubungan Antarvariabel

Berdasarkan hasil pengujian, variabel *Assessment Center* memiliki hubungan yang positif dan sangat kuat dengan variabel Kualitas SDM, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi Pearson sebesar 0,873. Nilai signifikansi yang diperoleh sebesar $< 0,001$, sehingga hubungan antara kedua variabel tersebut dinyatakan signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 1%.

Correlations			
		Assesment kerja	Kualitas SDM
Assesment kerja	Pearson Correlation	1	.873**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	92	92
Kualitas SDM	Pearson Correlation	.873**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	92	92

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pearson Correlations

- Highly Positive: (None)
- Positive: (Assesment kerja <---> Kualitas SDM)
- No Linear Correlation: (None)
- Negative: (None)
- Highly Negative: (None)

Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian memiliki keterkaitan yang kuat dengan konstruk yang diteliti. Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian korelasi, data penelitian dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut mengenai hubungan antara Assessment Kerja dan Kualitas SDM pada 92 responden.

Hasil Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian pada 92 responden, seluruh data dinyatakan valid untuk dianalisis karena tidak terdapat data yang dikeluarkan. Nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,925 dengan jumlah 2 item pernyataan menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Nilai tersebut telah melampaui batas umum 0,70, sehingga instrumen dapat dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam penelitian

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	2

Hasil uji instrumen penelitian dinyatakan reliabel, sehingga item-item pernyataan yang digunakan mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dan dapat digunakan untuk analisis penelitian lebih lanjut.

Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi menunjukkan bahwa variabel *Assessment Center* memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap variabel dependen. Nilai konstanta sebesar 10,608 menandakan bahwa ketika *Assessment kerja* bernilai nol, nilai prediksi variabel dependen berada di sekitar angka tersebut. Terlihat pada gambar berikut ini.

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	10.608	1.655		6.409
	<u>Assesment kerja</u>	.734	.043	.873	16.971
					Sig.
					<,001
					<,001

Coefficients ^a		
Collinearity Statistics		
Model	Tolerance	VIF
1		
	1.000	1.000

Koefisien regresi untuk *Assessment Center* adalah 0,734, yang berarti setiap peningkatan satu satuan pada variabel ini akan meningkatkan nilai variabel dependen sebesar 0,734. Nilai *Beta* standar sebesar 0,873 memperlihatkan bahwa kontribusi variabel ini terhadap model sangat dominan.

Uji signifikansi memperkuat temuan ini: nilai *t* sebesar 16,971 dengan tingkat signifikansi < 0,001 menunjukkan bahwa pengaruh *Assessment Center* benar-benar signifikan secara statistik. Selain itu, hasil uji kolinearitas (Tolerance = 1,000; VIF = 1,000) menegaskan bahwa tidak ada

masalah multikolinearitas dalam model, sehingga variabel bebas dapat dipercaya sebagai prediktor tunggal.

Uji t

Berdasarkan hasil uji t, variabel penilaian kerja menunjukkan nilai thitung sebesar 16,971 dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,001. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen. Nilai koefisien regresi sebesar 0,734 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan penilaian kerja akan diikuti oleh peningkatan variabel dependen sebesar 0,734, sehingga hipotesis penelitian diterima. Dapat dilihat dari gambar berikut ini.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.608	1.655		6.409	<,001
	<u>Assesment kerja</u>	.734	.043	.873	16.971	<,001

Koefisien Determinasi (R²)

Berdasarkan hasil analisis regresi yang terangkum pada tabel Model Summary, diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) antara variabel penilaian kinerja (*Assessment Center*) dengan kualitas sumber daya manusia adalah sebesar 0,873. Nilai ini menunjukkan hubungan yang sangat kuat dan searah antara kedua variabel tersebut terlihat pada gambar berikut ini.



Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.873 ^a	.762	.759	1.411

a. Predictors: (Constant), Assesment kerja

b. Dependent Variable: Kualitas SDM

Sementara itu, nilai koefisien determinasi (*R Square*) yang diperoleh adalah 0,762. Angka ini mengandung makna bahwa variabel *Assessment Center* mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel kualitas SDM sebesar 76,2%. Dengan kata lain, kontribusi atau pengaruh yang diberikan oleh faktor *Assessment Center* terhadap peningkatan kualitas SDM dalam model ini tergolong besar.

Lebih lanjut, nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,759 memberikan gambaran bahwa jika model ini diterapkan pada populasi yang lebih luas, kemampuan prediksinya tetap stabil di angka

75,9%, meskipun terjadi sedikit penurunan karena penyesuaian terhadap jumlah sampel dan variabel prediktor. Sisanya, yaitu sekitar 24,1% ($100\% - 75,9\%$), merupakan pengaruh dari faktor-faktor lain di luar model yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti motivasi individu, pengalaman kerja, sistem insentif, atau budaya organisasi.

Pembahasan Hasil Penelitian

Analisis regresi linier sederhana menunjukkan bahwa *assessment center* berpengaruh signifikan terhadap kualitas SDM di Kementerian Pertahanan RI. Uji t memperoleh nilai Sig. 0,001 ($< 0,05$), sehingga hipotesis diterima: terdapat pengaruh positif dan signifikan. Uji F juga menguatkan bahwa model regresi layak digunakan secara simultan. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 45% berarti variabel *assessment center* mampu menjelaskan 45% variasi kualitas SDM, sisanya 55% dipengaruhi faktor lain seperti pelatihan, pengalaman, dan budaya organisasi.

Temuan ini sejalan dengan teori Spencer & Spencer (1993) bahwa *assessment center* merupakan alat ukur kompetensi dan potensi pegawai secara objektif, serta mendukung keputusan berbasis kompetensi (promosi, rotasi, pengembangan karier). Penelitian ini juga memperkuat temuan Wibowo (2017) bahwa penerapan terstruktur *assessment center* meningkatkan efektivitas SDM di sektor publik, tidak hanya mengukur kompetensi teknis tetapi juga profesionalisme dan kapabilitas individu.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan *Assessment Center* di lingkungan Kementerian Pertahanan Republik Indonesia terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia. Temuan ini dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,873 yang mengindikasikan adanya hubungan yang sangat erat dan searah antara variabel *Assessment Center* dengan kualitas SDM. Selain itu, nilai koefisien determinasi (R kuadrat) sebesar 0,762 menunjukkan bahwa kontribusi *Assessment Center* dalam menjelaskan variasi peningkatan kualitas SDM mencapai 76,2 persen, sementara sisanya sebesar 23,8 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam model ini. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Assessment Center* berpengaruh positif terhadap kualitas SDM di Kemhan RI dapat diterima secara statistik.

KETERBATASAN PENELITIAN

Meskipun penelitian ini telah dilakukan dengan prosedur yang sistematis dan menghasilkan temuan yang bermakna, terdapat sejumlah keterbatasan yang perlu diakui dan menjadi perhatian bagi interpretasi hasil maupun penelitian selanjutnya.

Dengan cakupan sampel yang terbatas, penelitian ini belum dapat memastikan hubungan kausalitas jangka panjang secara mendalam, variabel penelitian yang terbatas. potensi bias responden dan keterbatasan instrumen. Meskipun instrumen penelitian dinyatakan reliabel dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,925, jumlah item per variabel yang hanya 2 butir pernyataan tergolong minim. Hal ini dapat membatasi kedalaman pengukuran konstruk yang sebenarnya lebih kompleks

REKOMENDASI UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA

Peneliti mendatang dapat memperluas model dengan memasukkan variabel perantara atau pemoderasi, seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, atau motivasi kerja, guna mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai jalur pengaruh *Assessment Center* terhadap kualitas SDM.

Disarankan untuk melakukan penelitian dengan pendekatan yang mengamati perubahan kualitas SDM sebelum dan sesudah pelaksanaan *Assessment Center* dalam rentang waktu tertentu, sehingga dapat menangkap dinamika dan dampak jangka panjangnya secara lebih akurat. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan penelitian kualitatif seperti wawancara mendalam atau studi kasus dapat dilakukan untuk menggali pengalaman, persepsi, dan makna subjektif para pegawai terkait pelaksanaan *Assessment Center*, sehingga melengkapi temuan kuantitatif yang telah diperoleh.

DAFTAR PUSTAKA

- Appelbaum, S. H., Kay, F., & Shapiro, B. T. (1989). The Assessment Centre is Not Dead! How to Keep it Alive and Well. *Journal of Management Development*, 8(5), 51–65. Scopus. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001362>
- Becker, N., Höft, S., Holzenkamp, M., & Spinath, F. M. (2011). The Predictive Validity of Assessment Centers in German-Speaking Regions: A Meta-Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 10(2), 61–69. Scopus. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000031>
- Blair, C. A., Helland, K., & Walton, B. (2017). Leaders behaving badly: The relationship between narcissism and unethical leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(2), 333–346. Scopus. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0209>
- Buckett, A., Becker, J. R., & Roodt, G. (2017). General performance factors and group differences in assessment center ratings. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 298–313. Scopus. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2016-0264>

- CAMPBELL, R. J., & BRAY, D. W. (1993). USE OF AN ASSESSMENT CENTER AS AN AID IN MANAGEMENT SELECTION. *Personnel Psychology*, 46(3), 691–698. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00894.x>
- Coulton, G. F., & Feild, H. S. (1995). Using Assessment Centers in Selecting Entry-Level Police Officers: Extravagance or Justified Expense? *Public Personnel Management*, 24(2), 223–254. Scopus. <https://doi.org/10.1177/009102609502400210>
- Dobson, P., & Williams, A. (1989). The validation of the selection of male British Army officers. *Journal of Occupational Psychology*, 62(4), 313–325. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1989.tb00502.x>
- Edelman, P., & van Knippenberg, D. (2018). Emotional intelligence, management of subordinate's emotions, and leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(5), 592–607. Scopus. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2018-0154>
- Engelbrecht, A. S., & Fischer, A. H. (1995). The Managerial Performance Implications of a Developmental Assessment Center Process. *Human Relations*, 48(4), 387–404. Scopus. <https://doi.org/10.1177/001872679504800405>
- Fine, S., Goldenberg, J., & Noam, Y. (2016). Integrity testing and the prediction of counterproductive behaviours in the military. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(1), 198–218. Scopus. <https://doi.org/10.1111/joop.12117>
- Fluckinger, C. D., Dudley, N. M., & Seeds, M. (2014). Incremental Validity of Interactive Multimedia Simulations in Two Organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(1), 108–112. Scopus. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12061>
- Francis-Smythe, J., & Smith, P. M. (1997). The psychological impact of assessment in a development center. *Human Relations*, 50(2), 149–167. Scopus. <https://doi.org/10.1177/001872679705000203>
- Furnham, A. (2008). HR professionals' beliefs about, and knowledge of, assessment techniques and psychometric tests. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(3), 300–305. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2008.00436.x>
- Garavan, T. N. (2007). Using assessment centre performance to predict subjective person-organisation (P-O) fit: A longitudinal study of graduates. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 150–167. Scopus. <https://doi.org/10.1108/02683940710726410>
- Gibbons, A. M., & Rupp, D. E. (2009). Dimension consistency as an individual difference: A new (old) perspective on the assessment center construct validity debate. *Journal of Management*, 35(5), 1154–1180. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0149206308328504>
- Goodstein, L. D., & Lanyon, R. I. (1999). Applications of personality assessment to the workplace: A review. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 291–322. Scopus. <https://doi.org/10.1023/A:1022941331649>
- Hart, G. L., & Thompson, P. H. (1979). Assessment centers: For selection or development? *Organizational Dynamics*, 7(4), 63–77. Scopus. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90022-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90022-6)
- Hermelin, E., Lievens, F., & Robertson, I. T. (2007). The validity of assessment centres for the prediction of supervisory performance ratings: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 405–411. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00399.x>
- Ingold, P. V., Kleinmann, M., König, C. J., & Melchers, K. G. (2016). Transparency of Assessment Centers: Lower Criterion-related Validity but Greater Opportunity to Perform? *Personnel Psychology*, 69(2), 467–497. Scopus. <https://doi.org/10.1111/peps.12105>

- John Bernardin, H., Konopaske, R., & Hagan, C. M. (2012). A comparison of adverse impact levels based on top-down, multisource, and assessment center data: Promoting diversity and reducing legal challenges. *Human Resource Management*, 51(3), 313–341. Scopus. <https://doi.org/10.1002/hrm.21472>
- Juniper, B., Bellamy, P., & White, N. (2011). Testing the performance of a new approach to measuring employee well-being. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(4), 344–357. Scopus. <https://doi.org/10.1108/01437731111134634>
- Kirton, G., & Healy, G. (2009). Using competency-based assessment centres to select judges—Implications for equality and diversity. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 302–318. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00099.x>
- Krause, D. E., Kersting, M., Heggstad, E. D., & Thornton III, G. C. (2006). Incremental validity of assessment center ratings over cognitive ability tests: A study at the executive management level. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(4), 360–371. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00357.x>
- Lee, S.-H., & Phan, P. (2000). Competencies of directors in global firms: Requirements for recruitment and evaluation. *Corporate Governance*, 8(3), 204–214. Scopus. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00199>
- Lehman, M. S., Hudson Jr., J. R., Appley, G. W., Sheehan Jr., E. J., & Slevin, D. P. (2011). Modified assessment center approach facilitates organizational change. *Journal of Management Development*, 30(9), 893–913. Scopus. <https://doi.org/10.1108/02621711111164367>
- Lievens, F., Van Keer, E., & Volckaert, E. (2010). Gathering Behavioral Samples Through a Computerized and Standardized Assessment Center Exercise: Yes, It Is Possible. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 94–98. Scopus. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000010>
- Melchers, K. G., & Basch, J. M. (2022). Fair play? Sex-, age-, and job-related correlates of performance in a computer-based simulation game. *International Journal of Selection and Assessment*, 30(1), 48–61. Scopus. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12337>
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 441–472. Scopus. <https://doi.org/10.1348/096317901167479>
- Shakeri, I., & Lievens, F. (2025). A head-to-head comparison of situational judgment tests and assessment centers for measuring and predicting the same performance dimensions. *International Journal of Selection and Assessment*, 33(1). Scopus. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12503>
- Silvester, J., & Dykes, C. (2007). Selecting political candidates: A longitudinal study of assessment centre performance and political success in the 2005 UK general election. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 11–25. Scopus. <https://doi.org/10.1348/096317906X156287>
- Speer, A. B., Christiansen, N. D., Melchers, K. G., König, C. J., & Kleinmann, M. (2014). Establishing the Cross-Situational Convergence of the Ability to Identify Criteria: Consistency and Prediction Across Similar and Dissimilar Assessment Center Exercises. *Human Performance*, 27(1), 44–60. Scopus. <https://doi.org/10.1080/08959285.2013.854364>
- Spychalski, A. C., Quiñones, M. A., Gaugler, B. B., & Pohley, K. (1997). A survey of assessment center practices in organizations in the United States. *Personnel Psychology*, 50(1), 71–90. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00901.x>

- Stage, V., & Houghton, R. (2009). IMI's aspire program feeds its senior leader pipeline through self-nominations. *Global Business and Organizational Excellence*, 28(5), 16–25. Scopus. <https://doi.org/10.1002/joe.20275>
- Thornton III, G. C., & Krause, D. E. (2009). Selection versus development assessment centers: An international survey of design, execution, and evaluation. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 478–498. Scopus. <https://doi.org/10.1080/09585190802673536>
- Wirz, A., Melchers, K. G., Lievens, F., De Corte, W., & Kleinmann, M. (2013). Trade-offs between assessor team size and assessor expertise in affecting rating accuracy in assessment centers. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(1), 13–20. Scopus. <https://doi.org/10.5093/tr2013a3>